



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



JHONATAN ALVES PAULO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA: uma
Análise de Experiências Nacionais

Limeira
2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



JHONATAN ALVES PAULO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA: uma
Análise de Experiências Nacionais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão de Políticas Públicas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Prof^a Dra. Adriana Bin

Co-Orientadora: Dra. Luiza Maria Capanema Bezerra

Limeira
2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN DA
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

P285g Paulo, Jhonatan Alves
Governança corporativa em organizações públicas de pesquisa: uma análise de experiências nacionais / Jhonatan Alves Paulo. - Limeira, SP: [s.n.], 2014.
99 f.

Orientadora: Adriana Bin.
Co-orientadora: Luiza Maria Capanema Bezerra.
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Institutos de pesquisa. 2. Ciência e tecnologia. 3. Inovações. 4. Políticas públicas. I. Bin, Adriana. II. Bezerra, Luiza Maria Capanema. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Título em inglês: Corporate governance in public research of organizations: an analysis of national experiences.

Keywords: - Research institutes;

- Science and technology;

- Innovations;

- Public policies.

Titulação: Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Banca Examinadora: Prof. Dr. Sergio Luiz Monteiro Salles Filho.

Data da defesa: 22/12/2014.

Autor: Jhonatan Alves Paulo

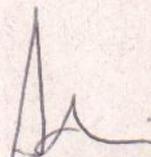
Título: Governança Corporativa em Organizações Públicas de Pesquisa: uma Análise de Experiências Nacionais

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Políticas Públicas

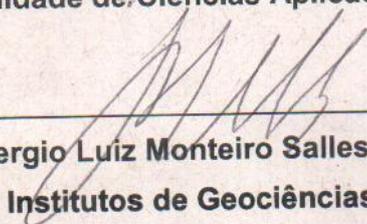
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 22/12/2014

BANCA EXAMINADORA

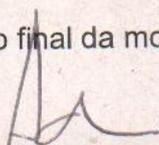


Profa. Dra. Adriana Bin – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof. Dr. Sergio Luiz Monteiro Salles-Filho (Docente Avaliador)
Institutos de Geociências (IG/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



Profa. Dra. Adriana Bin – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Aos meus mestres - formais e informais - que me ensinaram que esforço, humildade e comprometimento são fundamentais.

AGRADECIMENTOS

Não se constrói nada sozinho. Tenho aprendido essa máxima ao longo da minha vida. Por anos, tenho sido estimulado a trocar o “eu” pelo “nós”. Fui educado, desde criança, a valorizar o grupo, a equipe e o conjunto.

Sendo assim, não posso dizer que minha graduação foi conquistada unicamente por mim. Sequer é possível afirmar que essa monografia tenha saído, singularmente, da minha mente. Fui influenciado, apoiado e auxiliado por diversas pessoas, em diferentes momentos e contextos. Todas essas pessoas, indistintamente, foram acrescentando algo direta ou indiretamente. A elas, nesse momento, presto minha homenagem:

Ao meu Deus! “Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas”! Seriam insuficientes todas essas páginas para demonstrar minha gratidão, pois ela será eterna! Sou grato por cada detalhe que o Senhor, cuidadosamente, foi arquitetando: desde o sacrifício vicário de Jesus até a minha vida, atualmente! Não era de se esperar que um menino negro e pertencente a uma classe social pobre pudesse chegar até aqui, mas sei que meu Papai fez TUDO isso por mim! Dedico minha vida a Ti, “podes usá-la como Tu bem queres”! Eu O amo com toda a intensidade e sinceridade! Obrigado!

A minha família na qual, felizmente, fui gerado! Ao meu pai tenho agradecer as broncas, cobranças e “puxões de orelha”, mas também a preocupação, as “noites em claro” e as incontáveis “horas extras” feitas para que tivéssemos uma vida melhor! A minha mãe tenho que agradecer pelo cuidado, amor, afeto e pelo “colinho” que sempre foi o “melhor lugar do mundo” – não sou soberbo o suficiente para dizer que você é a melhor mãe do mundo, mas posso dizer que mesmo que eu pudesse escolher uma mãe eu escolheria você –. Ao meu irmão, agradeço pelos momentos de “descontração”: minha vida não teria nenhuma graça sem você!

A minha namorada (futura noiva e esposa), Aline Mata! Obrigado pela sua paciência! Nesses últimos meses estive tão envolvido com a graduação que só você mesmo para me aturar: dei-lhe menos tempo, amor e atenção do que você merece e, mesmo assim, você sempre estava pronta a me receber depois de um dia cansativo, ouvir minhas lamentações e me estimular a continuar! Não me imagino

sem você ao meu lado! Sei que você é a única capaz de me suportar em um mestrado e um doutorado e sei também que cada conquista, ao seu lado, assume um valor incomensurável; Eu te de TODO o meu coração, muito e muito!

A minha orientadora, Adriana Bin. Quero lhe agradecer por me dar a oportunidade de trabalhar com você, nos últimos anos! Já foram duas iniciações científicas, um TCC e, em breve, um mestrado e um doutorado. Obrigado por acreditar no meu potencial e obrigado também pelas inúmeras contribuições nesse e em outros trabalhos!

A minha co-orientadora, Luiza Capanema. Sua importância é imensa: dicas valiosíssimas, disponibilidade de tempo, conversas etc. Sem o seu conhecimento não seria possível à conclusão desse trabalho, dessa monografia! Espero poder contar com você nos próximos passos da minha vida acadêmica!

Ao professor Sergio Luiz Monteiro Salles Filho por ter aceitado estar em minha banca. Desde que ingressei no Geopi, anos atrás, o respeito e o admiro de forma incomensurável. É extremamente honroso saber que o senhor irá ler essa monografia e fazer comentários que, invariavelmente, enriquecerão esse trabalho.

A Dra. Paule Jeanne Vieira Mendes e ao Dr. Sergio Augusto Morais Carbonell por disporem do seu tempo para participarem dessa pesquisa, por meio de entrevistas. A participação dos senhores foi fundamental para a conclusão desse trabalho.

Aos meus amigos da Graduação em Gestão de Políticas Públicas, especialmente: Ana Paula, Evandro, Felipe, Henry, Michelle e Isabella. Ana, você é uma pessoa incrível: conseguiu dar equilíbrio a essa “família” e, ao mesmo tempo, tornou-se uma das pessoas mais importantes da minha formação com sua forma única de ser, falar e agir. Evandro (mito), você é espetacular: a única pessoa com quem eu posso debater por mais de uma hora e nos assuntos mais “malucos” e o único com quem eu posso concorrer por uma vaga e, mesmo assim, não ter coragem de torcer contra. Felipe, o mais hilário: não há mais van, mas nunca vou me esquecer de como você nos fazia “cair na gargalhada” com seu *sarismo* e “ficarmos encanados” com sua astúcia. Henry, o japonês: sinceramente, você é sensacional, o nosso representante nipônico! Michelle, companheira de Intercampi: você foi capaz de tornar as manhãs de Intercampi menos modorrentas e isso é por si só razão mais que justificável para eu a agradecer. Isabella, a “maluquinha”: fica

até difícil falar de você, mas em todo o caso obrigado por descontrair os momentos mais “pesados” que tivemos!

Aos meus amigos geopianos, pela oportunidade riquíssima, especialmente Soninha, Luís, Fábio e Pedro que compartilharam a sala de pesquisa, o café, as idas ao “bandejão”, os almoços, os salgadinhos, as brincadeiras/zoações, as risadas, as festinhas etc. Vocês são inesquecíveis.

Aos professores desde o meu ingresso na “Pré Escola” até o ensino superior, na Faculdade de Ciências Aplicadas. Aproveito, também, para agradecer a todos os profissionais da FCA que fazem com que seja possível estudar aqui!

A Renata e aos amigos do Orienta que me proporcionaram à primeira experiência com a educação, fizeram-me apaixonar pela “arte de educar” e querer fazer isso para o “resto da minha vida”.

Por fim, e nem por isso menos importante, ao pessoal da Assembleia de Deus Ministério do Belém, em Limeira/SP. Não me atreverei a citá-los um a um, mas não poderia deixar de agradecer a vocês que compartilham seus fins de semana/madrugadas comigo! Trabalhar com vocês, pelo Reino de Deus, é uma honra e privilégio que eu não posso descrever!

“O meu povo foi destruído porque lhe faltou conhecimento” (OS 04.06).

PAULO, J.A. Governança Corporativa em Organizações Públicas de Pesquisa: uma análise de experiências nacionais. 2014. 99f. Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Políticas Públicas – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

RESUMO

Este trabalho dedica-se ao estudo da Governança Corporativa (GC) em organizações públicas de pesquisa. Tal temática justifica-se tanto a partir da evolução dos modelos de gestão das organizações de pesquisa, especialmente no que se refere à sofisticação dos mecanismos de relacionamento destas organizações com diferentes atores no âmbito dos sistemas de pesquisa e inovação, quanto pela expansão da discussão de governança corporativa para outros tipos de organização além das privadas com fins lucrativos. A GC trata originalmente dos mecanismos de alinhamento de interesses que derivam da separação entre propriedade nas empresas e se fundamenta na Teoria da Agência, embora a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Maximização do Valor e a Teoria dos Stakeholders também procurem elucidar o conceito. O objetivo dessa monografia é, tomando como base a literatura de GC e as especificidades deste referencial para organizações públicas e orientadas às atividades de pesquisa, identificar e analisar os principais mecanismos de definição e legitimação de instâncias e fluxos decisórios, bem como os mecanismos de relacionamento com stakeholders em institutos públicos de pesquisa, a partir dos casos da EMBRAPA e do IAC.

Palavras-Chave: Institutos de pesquisa – Ciência e tecnologia – Inovações – Políticas Públicas.

PAULO, J.A. Corporate Governance in Public Research of Organizations: an Analysis of National Experiences. 2014. 99f. Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Políticas Públicas – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

ABSTRACT

This work is dedicated to study Corporate Governance (CG) in public research organizations. Such theme is justified both from models of management revolution in public research organizations, especially in regard to the sophisticated mechanisms of relationship into these organizations between different actors within systems of research and innovation, as the expansion of the discussion about corporative governance for other types of organization beyond the private for-profit organizations. The CG originally deals with the mechanisms of interests alignment arising from the separation of ownership in companies and is based on Agency Theory, although the Transaction Cost Theory, the Theory of Value Maximization and Stakeholder Theory also seek to clarify the concept. The aim of this monograph, building upon the literature of CG and the specificities of this reference for public organizations and oriented to research activities, is identify and analyze the main mechanisms of definition and legitimation of instances and decision flows, as well as the mechanisms of relationship with public institutes of research stakeholders from EMBRAPA and IAC cases.

Keywords: Research institutes – Science and technology – Innovations – Public policies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre os princípios da boa governança no setor público.....	33
Figura 2 - Mapa das unidades centralizadas/descentralizadas no Brasil.	49
Figura 3 - Organograma da Embrapa.	50
Figura 4 - Unidades do IAC.	53
Figura 5 - Comparação das notas atribuídas pelos entrevistados aos mecanismos de governança.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais mecanismos de governança apontados na literatura.	27
Quadro 2 - Mecanismos de GC em organizações públicas de pesquisa.	40
Quadro 3 - Mecanismos e implicações para a governança em IPP's.	42
Quadro 4 - Orientação estratégica da EMBRAPA.....	47
Quadro 5 - Orientação estratégica do IAC.	51
Quadro 6 - Recursos extra-orçamentários do IAC (2010 – 2013).	54
Quadro 7 - Os mecanismos de governança da EMBRAPA.	56
Quadro 8 - Os mecanismos de governança do IAC.....	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
METODOLOGIA.....	17
1. Governança Corporativa	20
1.1. Abordagens conceituais	20
1.2. Princípios e mecanismos de Governança Corporativa	24
1.3. GC em OP e OPSFL.....	29
1.4. GC em organizações de pesquisa	35
2. Institutos Públicos de Pesquisa: EMBRAPA E IAC	46
2.1. Caracterização da EMBRAPA.....	46
2.2. Caracterização do IAC	51
2.3. Mecanismos de governança	54
2.4. Discussão dos casos analisados	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PARA A EMBRAPA	78
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA PARA O IAC	89

INTRODUÇÃO

Com a pulverização do capital das empresas e a conseqüente dissociação entre propriedade e controle tem se tornado cada vez mais frequente as discussões sobre o conceito de Governança Corporativa (GC). Essa discussão não pode ser considerada recente na medida em que seus textos seminais são oriundos da década de 1930; ela permanece, contudo, sendo uma discussão atual.

É preciso salientar que diversas teorias foram construídas principalmente no campo da Economia para explicar ou fundamentar as discussões sobre a GC, dentre as quais se destaca a Teoria da Agência (ou Teoria do Agente-Principal). Ademais, a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Maximização do Valor e a Teoria dos *Stakeholders* também apontam caminhos para uma maior compreensão desse tema. Essas teorias explicitam em seu escopo definições próprias para a GC sendo que, em suma, elas convergem para a ideia de uma gestão que se preocupa com a participação e a influência dos diversos *stakeholders* das empresas. Nesse sentido, estabelecem-se princípios e mecanismos que orientam a *boa governança*. Evidentemente, essas diferentes abordagens centralizam suas análises no contexto de organizações privadas com fins lucrativos.

Contudo, a ascensão da ideia de Nova Gestão Pública, em meados da década de 1980, orientou um esforço de transferir conceitos, ferramentas e técnicas das organizações privadas com fins lucrativos para as organizações públicas (OP) a fim de promover maior eficiência ao setor público. Diante disso, há um esforço na literatura para aplicar o conceito de GC para o contexto público discutindo a aplicabilidade de seus princípios e mecanismos. Além disso, procura-se expandir a GC ainda para as organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL). Apesar da pertinência da Governança Corporativa para as OP e OPSFL, dada as suas respectivas complexidades, é preciso realizar adaptações ao conceito original.

Tem-se ainda a discussão sobre de que forma a GC pode ser aplicada a organizações de pesquisa (quer privadas quer públicas). Tal fato é justificado na medida em que a adequação de modelos gerenciais coloca-se no cerne da sustentabilidade das organizações de pesquisa no longo prazo. A natureza complexa dos processos de ciência, tecnologia e inovação (CTI) impõe diversos desafios para a gestão das atividades nas organizações de pesquisa, assim como

para o seu alinhamento com os distintos *stakeholders* com os quais se relacionam. Os diferentes modelos jurídicos a elas associados demonstram, ainda mais, a complexidade da gestão dessas organizações. Essa ideia é o princípio básico desse trabalho.

Neste sentido, esse estudo tem como principal objetivo contextualizar a discussão sobre a GC para o contexto de organizações públicas de pesquisa selecionadas, EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e IAC (Instituto Agronômico de Campinas), no intuito de apontar como estas organizações têm definido e legitimado suas instâncias e fluxos decisórios, bem como seus mecanismos de relacionamento, comunicação e prestação de contas com os distintos atores dos sistemas de pesquisa e inovação no qual estão inseridas.

Dessa forma, além dessa introdução, esse trabalho é composto por quatro partes: metodologia, um capítulo em que se identificam as abordagens conceituais da GC bem como seus principais princípios e mecanismos (discutidos diante das especificidades do contexto das organizações privadas com fins lucrativos, públicas, privadas sem fins lucrativos e de pesquisa), um capítulo que caracteriza os institutos públicos de pesquisa e estabelece sua análise, e um capítulo com as considerações finais.

METODOLOGIA

A metodologia proposta para esta monografia contempla revisão bibliográfica e um estudo multicaso.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica foi realizada a partir da busca e sistematização da literatura sobre o tema de GC em organizações privadas com fins lucrativos, organizações privadas sem fins lucrativos, organizações públicas e organizações de pesquisa. Buscou-se identificar as principais abordagens teóricas que vêm sendo empregadas para lidar com este tema tanto quanto sua aplicabilidade e especificidade no âmbito dos diversos tipos de organização e modelos jurídicos existentes.

Essa etapa da pesquisa foi dividida em duas fases:

- Fase 1: Discussão Conceitual

Com o intuito de fundamentar a pesquisa, esta fase foi dedicada ao aprofundamento e atualização da literatura clássica sobre GC, seus princípios e mecanismos. Foram tomados por base os textos incipientes e tradicionais sobre o assunto (referentes ao aspecto empresarial na década de 1930) passando pelas principais teorias que fundamentam essa discussão e extrapolando para as recentes discussões sobre a pertinência da GC para outras espécies de organizações.

- Fase 2: Análise do Conceito de Governança Corporativa para Organizações de Pesquisa

Partindo das discussões clássicas do tema pretendeu-se avançar no sentido de analisar sua aplicabilidade e especificidade para o contexto das organizações de pesquisa. Procurou-se identificar quais mecanismos da GC tradicional são aplicáveis ao contexto das organizações públicas bem como levantar quais são específicos às organizações públicas reunindo-os, dessa forma, em um quadro-síntese que serviu de referencial analítico para a segunda parte, a saber, o *estudo multicaso*.

ESTUDO MULTICASO

O estudo multicaso ou projeto de casos múltiplos ocorre quando se consideram mais de um estudo de caso dentro de uma mesma análise. Via de regra,

os diferentes casos possuem uma importância peculiar dentro do escopo da pesquisa e seguem uma lógica de replicação. Segundo Yin (2005):

Qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação (p.75).

A escolha do estudo multicaso se deve ao fato de que as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto (HERRIOT & FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2005, p.68).

Para a realização desse estudo é necessário, inicialmente, definir as organizações. Para o efeito dessa monografia foram analisadas duas organizações públicas de pesquisa, EMBRAPA e IAC, escolhidas a partir dos seguintes critérios:

- 1) Diversidade de modelos jurídicos (uma caracteriza-se como uma empresa públicas e, a outra, como administração direta do Estado de São Paulo);
- 2) Disponibilidade de levantar informações sobre GC por meio de fontes secundárias;
- 3) Facilidade de acesso à realização de entrevistas e aferição de informações secundárias.

Inicialmente, para se levantar as informações das organizações, foi dada ênfase nos seguintes documentos institucionais: planos diretores, estatutos sociais, organogramas, atas de reuniões de Conselhos Administrativos, políticas de comunicação, códigos de ética, regulamentos, relatórios de gestão/atividades, documento sobre modelos de gestão e modelos de GC e quaisquer outros que tratem dos temas planejamento, gestão e GC.

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com roteiros estruturados, conforme o Apêndice 1 e o Apêndice 2, com atores-chave selecionados das instituições, ou seja, a chefe do Departamento de Gestão de Pessoas da EMBRAPA, Paule Jeanne Vieira Mendes e o Diretor-Geral do IAC, Sergio Augusto

Morais Carbonell. Os questionários foram compostos por treze questões sobre os mecanismos de GC em organizações de pesquisa. Dessas, uma era aberta e se referia à importância dos mecanismos de governança para a instituição em questão e doze eram do tipo “gradação de opinião” – discordo plenamente, discordo parcialmente, nem discorda e nem concorda, concorda parcialmente e concorda plenamente –, subdividas em dois itens – a “questão a” aborda se o mecanismo contribui para o alinhamento dos interesses das organizações com seus *stakeholders* e a “questão b” aborda se o mecanismo contribui para legitimar e melhorar os fluxos decisórios das organizações – nos quais se atribuiu, respectivamente, os valores de -2 a 2. Ademais, as questões permitiam que os entrevistados fizessem comentários para justificarem ou explicarem suas respostas.

1. Governança Corporativa

Esse capítulo procura apresentar a origem da discussão em governança corporativa bem como apresentar seus principais princípios e mecanismos. Ademais, serão analisadas as especificidades da GC em três tipos de organizações (organizações públicas, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações de pesquisa). Por fim, estabelecer-se-á um quadro-resumo com os principais mecanismos aplicáveis ao contexto das organizações públicas de pesquisa.

1.1. Abordagens conceituais

A discussão tradicional sobre Governança Corporativa (GC) tem origem na década de 1930, especificamente com o artigo de Berle e Means (1932), considerados autores seminais neste campo. Tais autores 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 analisaram empresas norte-americanas – país bastante citado na literatura como exemplo de estrutura de propriedade pulverizada – e os impactos deste fenômeno no valor e desempenho das corporações. A discussão sobre esse tema está ligada à transição nas estruturas das empresas, a saber, das familiares às empresas de capital aberto onde há um aumento no número de proprietários em consonância com o distanciamento deles do processo de tomada de decisão que passaram a ser objeto dos gestores profissionais (VIEIRA & MENDES, 2006). Esse processo de dissociação entre propriedade e controle é apontado na literatura como determinante para o fomento do que é chamado de Governança Corporativa (SILVA, 2004, p.349).

Dentre as principais teorias que surgiram a partir de então para fundamentar os estudos da GC, destaca-se a Teoria da Agência. Entretanto, como será visto adiante, outras abordagens também têm procurado apontar caminhos para uma maior compreensão acerca do tema tratado neste trabalho, tais como a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Maximização do Valor e a Teoria dos *Stakeholders*.

A *Teoria da Agência*, também tratada na literatura como Teoria do Agente-Principal 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). O texto de Jensen e Meckling (1976), considerado clássico para os estudos de GC, esclarece bem a aplicação da Teoria da Agência para o problema da GC. No estudo, os autores apontam que a Teoria da Firma, base para a análise da firma, era muito mais uma teoria dos mercados em que as empresas são atores importantes do que uma explicação do funcionamento delas. Para eles, não havia nenhuma teoria que explicasse o impacto, nas empresas, dos objetivos conflitantes de seus participantes individuais. Eles afirmavam também que a partir da década de 1960 começaram a surgir revisões da literatura sobre a Teoria da Firma, principalmente com Peterson (1965), Alchian (1965, 1968), Machlup (1967), Shubik (1970), Cyert and Hedrick (1972), Branch (1973) e Preston (1975), tratando sobre a separação entre propriedade e controle e a “responsabilidade social” das empresas. Essas revisões centravam-se na idéia de maximização de valor, maximização de comportamento ou na rejeição de ambas. Os estudos de Jensen e Meckling estão centrados nas implicações comportamentais dos direitos de propriedade especificados em arranjos contratuais firmados entre os proprietários e os gestores das empresas (JENSEN & MECKLING, 1976, p. 308). Além disso, o estudo apresenta a definição de relacionamento de agência que, segundo os autores, representa um contrato em que uma ou mais pessoas (conhecidos como “o Principal”) envolvem outra (conhecido como “o Agente”) a fim de realizarem um serviço em seu nome. Para isso, delegam determinada autoridade de decisão. Se ambas as partes querem maximizar sua utilidade, acredita-se que o agente nem sempre agirá em favor dos interesses para o principal (JENSEN & MECKLING, 1976, p. 310). Surge daí o fenômeno do conflito de interesses, fonte principal dos chamados custos de agência. De acordo com esta perspectiva, os custos de agência são definidos como a soma de:

(i) despesas de elaboração e execução dos contratos; (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 & Meckling, 1976, p. 308).

Nesse sentido, Silveira (2006 *apud* SILVEIRA, 2010, p.22) aponta que a “Governança Corporativa pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, que visam minimizar os custos decorrentes do problema da agência”. Então, sob essa perspectiva, a Governança Corporativa (GC) poderia minimizar os “problemas de agência” à medida que cria mecanismos para coordenar e controlar as relações entre o Principal (acionista) o Agente (administrador/executivo). Os conflitos que surgem de tal relação, em geral, têm como principal fonte a assimetria de informações. Essa lógica também pode ser aplicada para a relação entre outras categorias de atores como, por exemplo, entre acionistas controladores e acionistas minoritários (SILVEIRA, 2010, pp.41-42).

Embora a Teoria da Agência tenha ganhado destaque na análise do problema da GC, como apontado anteriormente, outras teorias também tem abordado este tema. No escopo da *Teoria dos Custos de Transação* (WILLIAMSON, 1987) o tema da governança aparece a partir da proposição de estruturas de relacionamento entre as empresas e grupos relacionados/partes interessadas, tais como trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, administradores e a sociedade/comunidade. Nesse sentido, o autor argumenta que além dos custos de produção, as empresas devem lidar também com os custos de transação. Transação, para Williamson, diz respeito à transferência de um bem ou serviço por meio de uma interface tecnologicamente separável, sendo que seu estudo como relação contratual é possível na medida em que se envolvem compromissos entre os agentes. Contudo, segundo o autor, à medida que essas relações envolvem racionalidade limitada dos agentes, comportamento oportunista e especificidade dos ativos tratados surgem os custos de transação que são, em suma, os custos ligados aos contratos que precisam ser estabelecidos e cumpridos.

Já a *Teoria dos Stakeholders* tem como ideia fundamental que a função-objetivo de uma corporação deve contemplar os interesses dos diversos *stakeholders*, sem a priorização de objetivos de nenhuma das partes. Seu surgimento está relacionado à construção de uma estrutura sensível às preocupações dos gestores que estavam (e ainda estão) enfrentando diversas mudanças no ambiente das empresas. Deve-se dizer que o uso do termo *stakeholders* surge na década de 1960 com o trabalho no *Stanford Research*

Institute (agora, *SRI International*). O SRI argumentou que para conseguir o apoio de diversas partes envolvidas em uma organização (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e da sociedade) – o que é necessário para o sucesso de longo prazo –, os gestores precisavam entender suas preocupações. A administração deveria, portanto, explorar ativamente as suas relações com todas as partes interessadas, a fim de desenvolver estratégias de negócios. Reunindo o conceito de *stakeholders* associado ao de planejamento empresarial, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional é que a *Teoria dos Stakeholders* cristalizou-se na década de 1980 (FREEMAN & MACVEA, 2001, pp. 4,5). Segundo Freeman (1984) *apud* Freeman e Macvea (2001, p. 4) a abordagem de *stakeholders* busca ampliar o conceito de gestão estratégica para além de suas raízes econômicas tradicionais, 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, seus interesses e os seus relacionamentos.

Por outro lado, a *Teoria da Maximização do Valor*, mais relacionada com o campo da economia e finanças, tem como premissa básica a maximização da utilidade dos acionistas. Esta 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 uma minimização de custos de agência, por meio do direcionamento dos gestores no sentido à formulação e implementação de estratégia na empresa (SUNDARAM & INKPEN, 2004). O argumento dos autores sobre o porquê da maximização do valor do acionista está ligado a cinco fatores, quais sejam, valorizar o acionista favorece os demais *stakeholders*; valorizar o acionista cria incentivos adequados para que os gestores assumam riscos empresariais; ter mais que uma função-objetivo torna a gestão difícil/impossível; é mais fácil valorizar o acionista do que as demais partes interessadas; e, caso haja uma quebra de contrato, em comparação com os acionistas, as demais partes estão protegidas (SUNDARAM & INKPEN, 2004, p.353).

Embora cada uma das teorias apresentadas anteriormente possa derivar para uma definição específica de GC, para fins da presente pesquisa optaremos por

uma definição ampla, na qual a Governança Corporativa pode ser entendida como um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2014, p.19) e que envolve o relacionamento entre diversos *stakeholders*. De forma aderente a esta definição, pode-se afirmar que “as boas práticas de GC convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC, 2014, p.19). A escolha por esta opção deriva da linha que seguiremos no presente trabalho e que como será visto adiante considera a aplicação da GC para organizações públicas e não empresariais. Neste sentido, a perspectiva de *stakeholders* deve ser vista de forma mais abrangente e não restrita aos acionistas.

1.2. Princípios e mecanismos de Governança Corporativa

Após uma discussão breve sobre as abordagens conceituais que embasam o tema da GC, cabe discutir os elementos que são considerados como principais para descrever a boa governança. Nesse aspecto, ressalta-se a importância dos estudos desenvolvidos pelo *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (CFACG)* que identificaram, em 1992, três princípios fundamentais e que foram posteriormente publicados em um relatório (o chamado *Cadbury Report*), a saber: a transparência, a responsabilidade em prestar contas (*accountability*) e a integridade. Segundo esse relatório, a *transparência* é a base para que exista uma relação de confiança entre as empresas e outros atores que participem de seu sucesso, dentro dos limites estabelecidos pela sua posição competitiva da empresa. Nesse sentido, a divulgação de informações contribui para a eficiência da empresa e permite que os acionistas e outros *stakeholders* fiscalizem as empresas mais profundamente. A *responsabilidade em prestar contas*, por sua vez, diz respeito à possibilidade de efetiva responsabilização das partes envolvidas com a empresa. E, por fim, a *integridade* é o princípio ligado à honestidade nos relatórios financeiros gerados pelas empresas que deveria, indubitavelmente, apresentar uma imagem realística da situação da empresa (CFACG, 1992, p. 15). Deve-se destacar que tais princípios são fundamentais para minimizar a assimetria de informações, que conforme destacado anteriormente, é a principal fonte do conflito de interesses entre as diversas partes interessadas em uma organização.

Ao longo da última década alguns estudos têm comprovado a importância desses princípios, em diferentes contextos, ao mesmo tempo em que os complementam (EDWARDS, 2002; ARAS & CROWTHER, 2008; IBGC, 2009). Edwards, por exemplo, acrescenta a eles os princípios de participação, gestão de relacionamento e, dependendo do contexto, eficiência e/ou equidade. O IBGC, mais recentemente, incorporou a eles os princípios de equidade e responsabilidade corporativa.

Deve-se afirmar que esses princípios foram desenvolvidos no âmbito do setor privado, mas podem, desde que contextualizados, ser aplicados no setor público. Marques (2005 *apud* SLOMSKI, 2008, p.124), por exemplo, indica que embora os conceitos de GC possam ser aplicados a outros tipos de organização eles deverão, indubitavelmente, passar por adaptações. Tais adaptações devem ser pautadas pelas especificidades das organizações, como natureza jurídica, atividade fim, dentre outras.

É importante dizer ainda que de forma alinhada com os princípios explicitados anteriormente a GC implementa-se a partir de uma série de mecanismos que variam entre internos e externos e também de acordo com as especificidades da organização.

Geralmente esses princípios e mecanismos são reunidos em documentos denominados de “códigos de boas práticas de governança”. SILVEIRA (2010, p.218) afirma que há mais de 256 códigos de governança em 70 países diferentes, mas destaca sete que ele considera importante quer pela proeminência do mercado no qual ele está inserido quer pela relevância das instituições que os elaboraram: princípios de governança corporativa da OECD (*The Organization for Economic Cooperation and Development*), de 2004 (*OECD Principles of Corporation Governance*); Código da ICGN (*International Corporate Governance Network*), de 2009, (*ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised June 2009*); Código de governança do Reino Unido, de 2008 (*Combined Code on Corporate Governance*), Código de governança alemão, de 2008 (*German Corporate Governance Code*); Código de governança francês, de 2008 (*Corporate Governance Code of Listed Corporations*) e Código da África do Sul, de 2009 (*King Committee on Governance – Code of Governance Principles for South Africa*). No Brasil, o principal

documento de referência é o “Código das melhores práticas de governança corporativa” do IBGC, de 2009.

Além dos códigos de caráter institucional, as empresas têm formalizado suas próprias diretrizes sobre o tema sendo o código de governança elaborado pela GM, em 1992, considerado o pioneiro desses (SILVEIRA, 2010, p.218). Atualmente, CVM, Natura e Volkswagen, por exemplo, possuem os seus próprios códigos de práticas de GC.

O Quadro 1 apresenta os principais mecanismos de governança (internos e externos), apontados na literatura e uma breve descrição a cada um deles.

Quadro 1 - Principais mecanismos de governança apontados na literatura.

TIPO DE MECANISMO	MECANISMO	DEFINIÇÃO
<i>Internos</i>	Conselho de Administração	Órgão que defende os interesses dos acionistas através da supervisão dos executivos e de suas atividades a fim de maximizar o valor da organização
	Diretoria-Executiva	Normalmente composto por um presidente, por um vice-presidente e pelos diretores das diferentes áreas, a Diretoria-Executiva é responsável por gerir a empresa de acordo com as determinações propostas pelo Conselho de Administração
	Assembleias Gerais	Reuniões deliberativas em que se reúnem os acionistas com direito a voto
	Sistema de Remuneração	Sistema que define como e quanto os executivos e o Conselho de Administração receberão o que influencia, diretamente, o alinhamento deles para com os interesses dos acionistas
	Conselho Fiscal	Órgão fiscalizador da Diretoria-Executiva principalmente no que se refere à execução financeira da organização
	Código de Ética	Documento que contém as diretrizes que devem ser adotadas pelos membros da organização e os princípios que norteiam a própria organização
	Auditoria Interna	Controle interno da organização desenvolvido de forma a perceber que

		aspectos devem ser melhorados
<i>Externos</i>	Legislação	Há um ambiente institucional e regulador no qual a empresa está inserida e esse, no limite, define as atividades que serão desenvolvidas nas organizações
	Aquisição Hostil	A aquisição hostil é a que acontece no mercado sem o consentimento da organização a ser adquirida. Nesse sentido, quanto maior for a possibilidade dessa espécie de transação acontecer menor serão os problemas de governança, pois os executivos temem perderem seus empregos por conta desse processo
	Fiscalização dos Agentes de Mercado	É a fiscalização exercida, voluntária e independentemente, por analistas de ações, <i>rankings</i> , agências de riscos e outras organizações similares e que, em suma, podem reduzir o valor da organização exercendo, assim, pressão sobre a sua gestão
	Estrutura de Capital	É a forma como a empresa se financia. Estabelece-se como um mecanismo de governança à medida que podem aumentar a necessidade de pagamento a credores/acionistas diminuindo, assim, a possibilidade de o executivo obter lucros pessoais. A estrutura de capital pode, ainda, induzir a um contexto de possibilidade de falência o que levaria os executivos a adotarem medidas em favor da organização
	Competição no Mercado de Trabalho	À medida que há uma maior competição no mercado de trabalho, isto é, existe a possibilidade de substituição dos executivos, isso tende a

		levá-los a adotar práticas em benefício da organização
	Auditoria Independente	Mecanismo em que um corpo técnico, externo a organização, emite um parecer de adequação ou não a normas pré-estabelecidas

Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Silveira (2010) e Capanema (2013).

1.3. GC em OP e OPSFL

Os elementos destacados anteriormente resumem as principais perspectivas teóricas, princípios e mecanismos que vêm embasando a discussão sobre GC em organizações privadas com fins lucrativos, considerando o contexto em que o próprio conceito se origina. Mais recentemente e especialmente em decorrência do movimento da nova gestão pública¹ a partir da década de 1980, há discussões que buscam trazer esse debate da GC para outros tipos de organização, especialmente as públicas e privadas sem fins lucrativos (HANSMANN, 1980, 1984; IFAC, 2001, 2013; FONTES FILHO, 2003; MARQUES, 2005; BENZ, 2007; JANSEN, 2007; SLOMSKI, 2008; SPECKBACHER, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010; CAPANEMA, 2013).

Entende-se por organizações públicas (OP) aquelas que objetivam prestar serviços à sociedade e buscam ainda maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Elas caracterizam-se como sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados e envolvem fluxos de informações, estruturas organizacionais e as pessoas/tecnologias a ela relacionadas (DIAS, 1998 *apud* PIRES & MACEDO, 2006 p.95). Já organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL) são aquelas que “a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público” (THOMPSON, 1997, p.41 *apud* CARRION, 2000, p. 238).

¹ A nova Gestão Pública consiste na transferência de conceitos, ferramentas e técnicas do setor privado para o setor público a fim de aperfeiçoar o funcionamento da Administração Pública, trazendo eficiência econômica/social. Ademais, a nova Gestão Pública usa a informação como base fundamental à medida que ela é determinante para a tomada de decisão bem como para avaliação e controle social por parte da população (ERKENS, 2010).

Há um consenso, entre diversos autores, de que os princípios de GC, embora desenvolvidos para empresas possam ser aplicados a outros tipos de organizações que desejem sucesso em seus empreendimentos, inclusive o setor geral do Estado (IFAC, 2001, 2013; BHATTA, 2003 *apud* SLOMSKI, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010). Logo, transparência, *accountability* e integridade, assim como outros dos princípios geralmente aplicados no contexto privado, poderiam ser apropriadas igualmente pelo setor público. O IBGC (2014), no mesmo sentido, aponta que os princípios e práticas de GC se adotados nas OPs podem trazer benefícios na medida em que promovem alinhamento de interesses em busca do sucesso e longevidade da organização. Isso se justifica já que, segundo Matias-Pereira (2010, p. 117) e Fontes Filho (2003, p.1), a governança nas organizações privadas e públicas apresentam similaridades ainda que elas tenham focos específicos. Nesse sentido, pode-se aplicar a Teoria da Agência ao contexto público considerando que há, também neste caso, separação entre propriedade e gestão (foco dos problemas de agência), os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Slomski (2008, p.133) reforça essa ideia ao afirmar que é pertinente encarar as entidades públicas sob a ótica da Teoria da Agência, onde o Principal seria o cidadão e o Agente o gestor público, porque o Estado e suas entidades sob o conjunto de contratos que representam denotam uma relação de agência. Tal relação é pautada por três condições necessárias colocadas por Siffert Filho (1996) e adaptadas por Slomski (1999), a saber: o fato do agente (gestor público) adotar comportamentos diferentes do esperado; da ação do agente afetar ao bem estar de ambos; e, pela dificuldade do principal (cidadão) de analisar as ações do agente por conta da assimetria informacional.

Entretanto, é necessário reconhecer que não é possível fazer uma transição automática do conceito da dimensão privada para a pública à medida que “os modelos e práticas de governança corporativa foram desenvolvidos para atender problemas específicos, em um contexto próprio, e diversas ressalvas devem ser consideradas quanto à sua generalização” (Fontes Filho, 2003, p.5). O contexto no qual o setor público está inserido leva a necessidade de adaptações, conforme assinala o IFAC (2002, p. 11). Isto significa que as definições desses princípios

devem ser adaptadas para o setor público a fim de distinguir, claramente, as características desse para com o setor privado. Em suma, as organizações do setor público satisfazem uma gama mais complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, são submetidas a um conjunto diferente de influências externas e sujeitas a diversas formas de prestação de contas aos seus vários *stakeholders*.

Além de sua complexidade, o setor público conta com entidades que não operam com estruturas legislativas comuns nem com formas ou tamanhos organizacionais padronizados o que leva, portanto, a aplicação de diferentes modelos de governança em diferentes países e setores (IFAC, 2001 p.2). Diante disso, Slomski (2008, p.127) afirma que “o desafio para o setor público é o de articular um conjunto de princípios e elementos comuns que são relevantes em cada contexto e que podem ser considerados em uma estrutura de governança”.

Sendo assim, os elementos discutidos anteriormente e tidos como principais para a GC no âmbito privado podem ser definidos da seguinte forma, segundo o IFAC (2001 *apud* SLOMSKI, 2008, p.139):

1) Transparência: é exigida à medida que as partes interessadas (sociedade) têm confiança nas ações e nos processos de tomada de decisão e na gestão das atividades das entidades do setor público, sendo pública através da consulta e da comunicação de informações com as partes interessadas, sendo precisas e claras, conduzindo à ação efetiva, pontual e tolerável do escrutínio necessário; 2) Integridade: compreende os procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibidade na administração dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios da entidade. É dependente da efetividade nas estruturas de controle, nos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos da entidade. É refletida nos procedimentos de tomada de decisão e na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho da entidade; 3) Responsabilidade em prestar contas: é o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetendo-se a escrutínio externo apropriado. É alcançada por todas as partes, tendo uma compreensão clara de sua responsabilidade e tendo os papéis claramente definidos através de uma estrutura completa. Em consequência, é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.

Contudo, podem-se incorporar novos princípios a esses como, por exemplo, os inseridos pelo *Nolan Committee* (IFAC, 2001, p.11), a saber, abnegação, objetividade, honestidade e liderança. Esses princípios adicionados àqueles

resultam em quatro dimensões e respectivas recomendações (tanto organizacionais quanto individuais) para a governança em entidades públicas, saber:

- *Padrões de comportamento*: como a gestão da organização determina os valores e padrões da organização e, conseqüentemente, sua cultura e o comportamento que será exercido pelos membros dela;
- *Estruturas e processos organizacionais*: como se dá a nomeação, organização e responsabilização da gestão da organização;
- *Controle*: o que é definido pela gestão da organização para apoiá-la na realização dos objetivos da organização bem como na sua eficácia/eficiência das operações, confiabilidade das informações internas e externas e na conformidade com leis, regulamentos e políticas internas;
- *Relatórios externos*: como os resultados financeiros e o desempenho no uso dos recursos são apresentados pela gestão da organização.

Mais recentemente o IFAC (2013) revisou esses princípios, estabelecendo sete princípios “da boa governança” para organizações públicas. Eles envolvem basicamente: compromisso com a integridade, valores éticos e com o Estado; a transparência e o engajamento das partes interessadas; definição de resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis; desenvolvimento das capacidades da entidade (dentre elas, a capacidade de liderança), gestão de riscos e desempenho com controle interno e gestão das finanças públicas e prestação de contas. Esses princípios se relacionam, conforme mostra a Figura 1.

Acting in the Public Interest at all Times

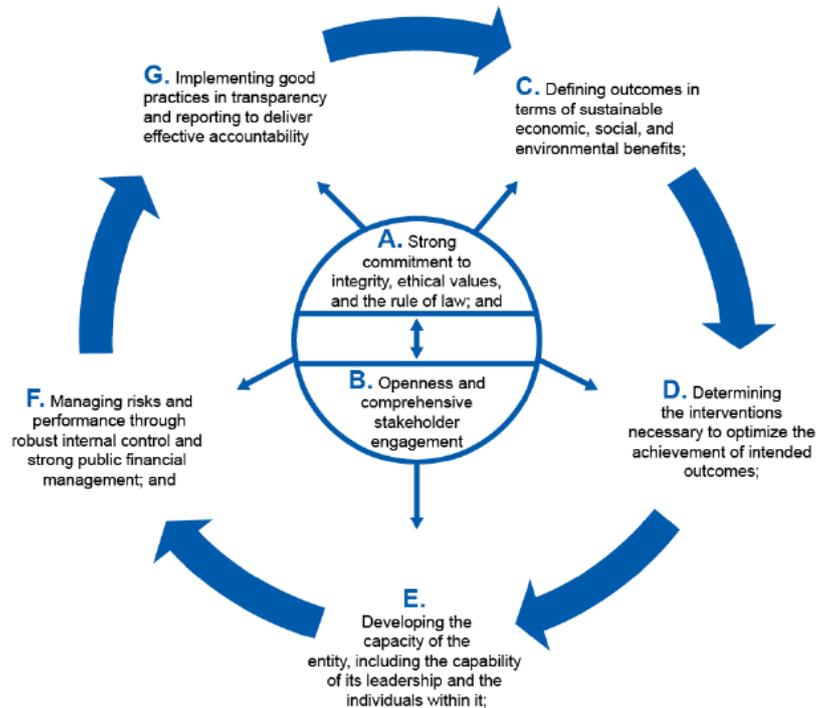


Figura 1 - Relação entre os princípios da boa governança no setor público.

Fonte: IFAC (2013, p.12)

O estudo do OPM&CIPFA (2004) também é importante para a compreensão da governança nas organizações públicas principalmente pelo fato de estabelecer seis princípios fundamentais para a boa governança, quais sejam: foco no propósito da organização e nos resultados para quem é afetado por ela; executar eficazmente as funções e papéis definidos; promover os valores organizacionais e demonstrar os valores por meio de procedimentos; fornecer informação, ser transparente e gerenciar risco; possuir gestores com capacidade e aptidão para serem eficazes; e, por fim, estimular o engajamento dos stakeholders e a realização da *accountability*.

Com base nesses princípios Marques (2005, p.6 *apud* MELLO, 2006, p. 14) apresenta mecanismos de governança para organizações públicas, ou seja, a separação entre o presidente da organização e o chefe do executivo (federal, estadual ou municipal), uma diretoria tendo a maioria de membros não executivos, um comitê de auditoria com membros não executivos, a independência dos auditores externos, o padrão nos relatórios financeiro, um código de ética, diretrizes para a atuação de diretores e a identificação dos riscos da administração como os principais mecanismos para a execução da governança corporativa no setor público.

Tais mecanismos apresentados têm congruência com os apresentados por CIPFA (2009), também para o setor público, quais sejam: auditorias externas (e suas respectivas normas) e relatórios financeiros. O IFAC (2001, p.3) discute a importância do conselho de administração, responsável por liderar e dar decisão estratégica a organização além de definir os mecanismos de controle, supervisionar a gestão da entidade e elaborar relatórios de desempenho.

O conceito de GC pode ser aplicado também a organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL). Contudo, tal tema é considerado subdesenvolvido (SPECKBACHER, 2008) sendo necessária à criação de modelos analíticos já que, os existentes, são vistos como pouco adequados pelo autor.

Capanema (2013, p. 35) aponta que a questão da GC em OPSFL é ainda mais complexa já que há maior dificuldade em se definir tanto a propriedade e sua relação com os direitos de propriedade e controle quanto à missão institucional e sua relação com o desempenho corporativo. Apesar disso, há questões similares entre as organizações privadas com e sem fins lucrativos como, por exemplo, no problema de agência. A autora afirma que nas OPSFL, como nas organizações privadas com fins lucrativos, os gestores “*não possuem os direitos residuais de controle e, portanto, não sofrem influência dos resultados de suas decisões*”, sendo assim, existe um contexto de comportamento oportunista em que os gestores beneficiam a si em detrimento dos que financiam as organizações. Nota-se que a questão de propriedade toma um aspecto de grande importância nesse tipo de organização, à medida que a falta de um grupo que reivindique a propriedade e os ganhos residuais associados a ela pode levar o gestor a possuir certo oportunismo, “violando” a restrição de não-distribuição a partir de salários inflacionados, gratificações concedidas aos funcionários ou outras formas de pagamentos que possam ser consideradas excessivas (HANSMANN, 1980; STEINBERG & GRAY, 1993 *apud* CAPANEMA, 2013, p.37).

Além disso, os princípios fundamentais, discutidos no âmbito das organizações privadas com fins lucrativos e organizações públicas, também se fazem presentes nessas organizações. Capanema (2013, p.38) aponta para a relevância da equidade, da prestação de conta (*accountability*) e da transparência. Ademais, a autora afirma que os mecanismos de controle devem priorizar a

maximização do incentivo à cooperação e a proteção dos atores que se relacionam e minimizar a informação assimétrica (que pode levar ao comportamento oportunista) a fim de que não haja um ambiente de conflito entre os diversos *stakeholders*. É preciso ressaltar, ainda, a dificuldade em reconhecer os *stakeholders* nesse tipo de organização por conta da multiplicidade de objetivos, o que dificulta a implementação de mecanismos de e práticas de GC (CAPANEMA, 2013, p.40). Para auxiliar na identificação dos *stakeholders*, Speckbacher (2008, p.302) afirma que para ser considerado como tal é preciso que ele: contribua com recurso específico, crie valor para a organização e reivindique retorno sobre o investimento realizado.

Embora ressaltados os aspectos de semelhança nas abordagens de GC em organizações privadas com fins lucrativos e organizações públicas com as organizações privadas sem fins lucrativos permanece o que foi dito anteriormente, isto é, de que a GC em OPSFL ainda apresenta-se como um tema incipiente e carente de maiores aprofundamentos.

1.4. GC em organizações de pesquisa

A ideia de que a GC pode ser aplicada a organizações de pesquisa (em especial nas organizações públicas) é um dos eixos norteadores deste trabalho. Entende-se por institutos públicos de pesquisa (IPP) as organizações que desenvolvem atividades de ciência, tecnologia e inovação em condições de concorrência estritamente distintas daquelas existentes no contexto das firmas (e de suas estruturas de mercado), com limites setoriais tênues e papéis complexos dentro dos sistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) por conta da mediação existente entre o público e o privado. Essas organizações adotam estratégias específicas em seu ambiente e se dedicam tanto às pesquisas com objetivos/resultados específicos e indicados pelo Estado e/ou pela comunidade científica quanto às pesquisas guiada pela curiosidade – em similaridade com as universidades (SALLES-FILHO et al., 2000; BIN, 2008).

Jansen (2010) identifica uma nova conjuntura nas relações entre Estado e comunidade científica o que pode caracterizar um problema de agência. Estudos nesse sentido, todavia, são bastante recentes e ainda carecem de avanços conceituais e empíricos significativos (JANSEN, 2007; CAPANEMA, 2013). De

acordo com Jansen (2007), o debate sobre governança em organizações de pesquisa vem de meados dos anos 2000 sendo que, até aquele momento, não havia uma teoria de governança de instituições de pesquisa disponível. A autora argumenta que sentia falta de uma teoria de governança adequada a organizações de pesquisa e ao sistema de pesquisa tanto quanto de modelos teóricos que pudessem suportar essa discussão.

Baseado em Benz (2007, p.3) que apresenta a governança como sendo “a coordenação e controle de agentes autônomos, mas interdependentes, quer por uma autoridade externa quer por um mecanismo interno de autorregulação e de autocontrole”, Kuhlmann (2007 *apud* Jansen, 2007, p. 23) afirma a governança é, cada vez mais, aplicável as organizações de pesquisa que possuem agentes (ou atores) autônomos, mas interdependentes. Ele defende, ainda, que as organizações de pesquisa enfrentam a concorrência de diversos atores heterogêneos e, por isso, devem criar estratégias específicas para uma melhor inserção nos sistemas de inovação. Ele argumenta, porém, que para o real entendimento da GC em organizações de pesquisa é necessário o estudo de um conceito adicional, a saber, o de “instituição” – não apenas no sentido formal de regulação, mas também nos sentidos normativo e cognitivo. Segundo o autor, isso possibilitaria a compreensão das condições necessárias à cooperação interinstitucional nos sistemas de pesquisa. Ademais, ele defende a inserção da questão de cooperação internacional das pesquisas o que, possivelmente, trará questões importantes para a GC.

Nesse sentido, vale ressaltar algumas especificidades das atividades de CT&I relacionadas, via de regra, às organizações de pesquisa. Bin (2008, p.45) aponta três especificidades, quais sejam: “(i) a indeterminação; (ii) o perfil dos profissionais envolvidos com tais processos e a cultura organizacional que decorre de sua atuação e, por fim, (iii) a multi-institucionalidade”. A *indeterminação* diz respeito às inúmeras escolhas *ex-ante* que uma organização de CT&I deve tomar embora os resultados por elas gerados só possam ser definidos *ex-post*. Quanto ao *perfil dos profissionais* pode-se dizer que eles são altamente capacitados, criativos, curiosos, autônomos e céticos. O desenvolvimento de suas atividades, por sua vez, desenvolve uma *cultura organizacional* diferenciada e específica com duas características importantes: (i) o anseio do pesquisador de ser reconhecido; e, (ii) a

necessidade latente de comunicação interna e externa. Aquela se deve dizer possui razoável importância para o problema da governança à medida que os cientistas buscam reputação e satisfação da curiosidade intelectual e, por isso, reivindicam liberdade para a condução de suas pesquisas tanto quanto que as relações de autoridade baseiem-se em um *status professional*. Tal fato é gerador de conflitos entre cientistas e gestores já que esses têm uma visão mais “utilitarista” sendo que estabelecem padrões e baseiam sua autoridade nas relações burocráticas e hierárquicas de poder. A comunicação interna é importante para que haja relação entre diferentes participantes de uma equipe de trabalho/projeto na promoção de interação, *feedbacks* e troca de idéias enquanto que a comunicação externa permite que se criem canais de relacionamento com diferentes atores o que pode acarretar, inclusive, em economias de escopo. Por fim, a *multi-institucionalidade* traz à necessidade de análise de um ambiente externo mais amplo compondo o nível macro, mas também o micro no que se refere às relações estabelecidas (ou que podem ser estabelecidas) entre diferentes organizações. Dentre essas relações podem-se destacar as que surgem por meio de estruturas de governança para mediar às diversas transações associadas tanto a criação quanto a apropriação do conhecimento, as que surgem dados os papéis que cada ator desempenha nos sistemas de inovação e as que surgem do caráter seletivo do ambiente institucional de CT&I. Ademais, a autora aponta para mais duas especificidades de organizações públicas de pesquisa, isto é, as especificidades técnicas e legais da gestão pública e os diferentes modelos jurídico-institucionais nos quais elas se estabelecem.

O estudo da GC em organizações de pesquisa segundo Capanema (2013) justifica-se pelo fato de que tais organizações encontram-se, notadamente a partir do início do presente século, em um novo contexto de relacionamento com um ambiente externo, 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. Estes atores são outras organizações de pesquisa (privadas e públicas), agências de fomento, empresas, governo, e qualquer outra que participe do jogo coletivo da inovação.

Jansen (2007) argumenta que as diferentes e, às vezes, contraditórias expectativas dos diversos atores, além do aumento na competição por recursos, a

rápida internacionalização da produção de conhecimento exigem das organizações de pesquisa um reposicionamento. Nesse sentido, Jansen (2010) e Salles-Filho et. al. (2000) argumentam que por muito tempo o Estado era o único ator que financiava e, por isso, influenciava as organizações públicas de pesquisa. Contudo esse cenário modificou-se à medida que o modelo de intervenção do Estado entrou em crise dando espaço a um novo modelo de gestão pública o que refletiu, entre outros aspectos, na escassez de recursos públicos (dinheiro, recursos humanos, informação, conhecimento e legitimidade). Esse contexto gerou, para as organizações públicas de pesquisa, a necessidade de ampliarem a interação com atores privados e com a sociedade a fim de se legitimarem e garantirem sua sustentabilidade financeira. Logo, atualmente, as organizações públicas de pesquisa possuem outras fontes de financiamento o que, por sua vez, faz com que outros atores estejam interessados em suas atividades. Além disso, a autora aponta também que há, mais recentemente, uma pressão para que esse tipo de organização se envolva no desenvolvimento de conhecimento e tecnologias que sejam úteis à sociedade e, isso, reforça a dinâmica de interação apresentada anteriormente.

Salles-Filho *et.al.* (2000) tratando da reorganização da pesquisa pública no Brasil (principalmente por conta da transformação do papel do Estado, das mudanças técnico-científicas e dos novos padrões concorrenciais e da globalização dos mercados verificados nos últimos anos) reafirma a importância da diversificação das fontes e mecanismos de financiamento da pesquisa e a da necessidade dos IPP's possuírem um compromisso público como base para se entender a interação desse tipo de organização com seus *stakeholders*. Além disso, o autor assinala a redefinição dos atores (bem como a redefinição de seus espaços e papéis) e a compreensão das dinâmicas setoriais e disciplinares como pontos importantes para o estudo desse novo contexto de relacionamento dos IPP's com seus *stakeholders*.

O autor aponta que na época em que foram criados (século XIX) os IPP's eram os únicos (ou praticamente os únicos) atores do ambiente de ciência e tecnologia com pouca expressividade para atores como universidades, empresas privadas e prestadores de serviços. Contudo, nos últimos anos, novas instituições foram criadas o que tornou o ambiente da ciência e da tecnologia mais diverso e

passível de uma nova divisão do trabalho entre as distintas organizações. Nesse sentido, uma nova e mais complexa condição do papel dos atores é colocada à medida que há emergência de novas áreas do conhecimento e a incorporação de áreas que transcendem as de interesse dos IPP's; introdução de novos elementos para a formulação e execução da pesquisa o que, via de regra, abre tanto as fronteiras do conhecimento quanto a possibilidade de investimento privado para atividades que eram, até o momento, exclusivamente públicas; e, expansão e redefinição dos campos de interesse dos IPP's.

Sobre a diferenciação setorial, Salles-Filho *et.al.* (2000, p.61) aborda que isso se expressa sob diversos pontos de vista, tais quais *“definição de competências e produtos essenciais, estratégias de relacionamento com o ambiente externo (pares, usuários, clientes etc.), capacidade de alavancagem de recursos e reconhecimento da natureza pública”*.

Capanema (2013) afirma que esta situação torna o ambiente de atuação destas organizações mais complexo e exige delas maior habilidade para organizar o seu relacionamento com diferentes *stakeholders*, uma das condições necessárias para garantia de sua sustentabilidade no longo prazo. Tal constatação exige adaptações do conceito original de GC para as especificidades desse tipo de organização. Jansen (2010) é ainda mais enfática ao afirmar que os mecanismos de governança e a forma como eles se organizam influenciam, inclusive, o “produto final” dessas organizações.

Jansen (2007) vê a GC em organizações de pesquisa como ações coordenadas para resolver três problemas: a coordenação interna, isto é, de constituição das organizações de pesquisa; a relação com o Estado, sociedade e clientes; a cooperação e competição entre organizações de pesquisa e diferentes atores do sistema de pesquisa. A autora afirma, ainda, que a GC em organizações de pesquisa não pode ser vista apenas e tão somente sob a ótica da hierarquia, do controle e da regulação estatal.

Segundo Benz (2007), a GC assume um caráter específico em organizações de pesquisa. Esses modos específicos são denominados por este autor de “regimes de governança”, que representam conjuntos de mecanismos e/ou sistemas de regras, que buscam minimizar conflitos de interesses entre diversos atores, que

podem estar conectados ou não. Jansen (2010, p. XVI), por sua vez, encara esses modos específicos como “padrões de governança” o que representa “*estruturas regulatórias e complexas que coordenam as ações dos atores independentes*”. Esses “padrões de governança” resultam de uma série de mecanismos específicos para essas organizações apontados pela autora. O Quadro 2 apresenta esses mecanismos.

Quadro 2 - Mecanismos de GC em organizações públicas de pesquisa.

TIPO DE MECANISMO	MECANISMO	DEFINIÇÃO
<i>Internos</i>	Auto-organização científica	Comunidades profissionais que gerem a organização. Este mecanismo é institucionalizado na tomada de decisão colegiada
	Gestão hierárquica	Relações hierárquicas que se estabelecem dentro das organizações. Diz respeito, principalmente, ao papel da liderança da instituição na definição de objetivos, na regulação e na tomada de decisão
	Coordenação horizontal (redes)	Redes de pesquisadores (interna e/ou externa) que se formam pela cooperação e contribuição dada por eles na gestão a partir de seus padrões e de suas experiências
	Comitê científico	Apóia as decisões tomadas na gestão da organização tanto em relação às linhas de pesquisa (e seus consequentes resultados) quanto em relação ao envolvimento da organização com atores externos
	Orientação estratégica	Definição do “norte” da organização, de seus objetivos e dos princípios

		que a orientam
	“Concorrência” no mercado	Relação conflituosa que se dá entre diferentes organizações que buscam recursos escassos e maiores impactos para os resultados gerados
	Influência externa (<i>Stakeholders</i> /agências intermediárias/financiadores etc.)	Acordos e conselhos consultivos que são estabelecidos para intermediação de agentes públicos e não-públicos

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Jansen (2007; 2010).

Além da divisão tradicional em mecanismos de GC em internos ou externos (relacionada à sua “origem”) Jansen (2007, pp.115-116) propõe outras formas de divisão tais quais:

- *Nível de Aplicação:* mecanismos normativos e mecanismos legais;
- *Sentido da Estrutura:* mecanismos verticais e mecanismos horizontais;
- *Grau de Relação entre os Atores:* mecanismos de aproximação e mecanismos de distanciamento.

Tratando dos mecanismos de governança nas organizações de pesquisa, Capanema (2013) aponta a aplicabilidade dos mecanismos tradicionais de governança bem como a importância de um dos mecanismos específicos apresentados anteriormente (comitê científico e influência externa – principalmente a ação dos usuários). Para a autora os comitês científicos assessoram decisões tomadas pelos conselhos de administração, principalmente as relacionadas aos programas, projetos e atividades de produção de conhecimento desse tipo de organização.

Nesse sentido, o Quadro 3 faz uma síntese dos mecanismos tradicionais de governança corporativa aplicáveis a IPPs, assim como dos mecanismos de governança de organizações públicas para os institutos públicos de pesquisa, bem como reúne os mecanismos considerados específicos para esse tipo de organização.

Quadro 3 - Mecanismos e implicações para a governança em IPP's.

TIPO DE MECANISMO	MECANISMO	Considerações para os IPP's
.Internos	Conselho de Administração (CA)	<p>Como apresentado ao longo desse capítulo, o CA é o principal mecanismo de um sistema de GC podendo estar presente (com as devidas adaptações) também em IPP's. Nesse contexto, é importante que ele seja formado por membros das diferentes organizações que se relacionam com o IPP (seus distintos <i>stakeholders</i>) a fim de aumentar a possibilidade de transparência, equidade e <i>accountability</i>.</p> <p>Capanema (2013) aponta para a necessidade de que um conselheiro, em organizações de pesquisa, possua requisitos associados à excelência científica e reconhecimento pelos pares além dos requisitos básicos de um conselheiro em qualquer tipo de organização (alinhamento com a missão institucional, capacidade de defender o ponto de vista da categoria de ator que representa, 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)</p>
	Diretoria-Executiva	<p>Tal qual o CA, a Diretoria-Executiva corresponde a um importante mecanismo de GC também para os IPPs. Nesse sentido é importante que envolva profissionais não apenas com competências gerenciais, mas também com <i>know how</i> na área de atuação do IPP (o que Jansen denomina de "Auto Organização Científica"). Além disso, Capanema (2013) aponta para a importância de uma mesma pessoa não estar no CA e na Diretoria-Executiva a fim de evitar o oportunismo gerencial</p>
	Assembleias Gerais	<p>As Assembleias Gerais, específicas para organizações que possuam associados, também possuem aplicabilidade no contexto das IPP que possuem modelos jurídicos compatíveis com este formato.</p>

		Deve-se dizer que, em geral, a própria legislação da organização determina e caracteriza as Assembleias Gerais determinando o número de membros bem como a periodicidade de suas reuniões e o <i>quórum</i> necessário para que ela possa gerar deliberações. O elemento específico aqui é justamente o de agregar como associados atores ou representantes de organizações com as quais o IPP se relaciona ou tem interesse em se relacionar
	Sistema de Remuneração	O sistema de remuneração apresenta-se como um importante mecanismo para ação efetiva do CA e para alinhamento de interesse por parte dos executivos dessas organizações. Deve-se ter em mente, contudo, que o incentivo financeiro não deverá estar associado apenas à apresentação de resultados financeiros, mas especialmente a resultados decorrentes das distintas atividades que os institutos desenvolvem. Outra particularidade dos IPPs neste aspecto diz respeito aos limites de autonomia (variáveis de acordo com o modelo jurídico) para remunerações pecuniárias e não pecuniárias
	Conselho Fiscal (CF)	O Conselho Fiscal pode ser, também, um importante mecanismo de GC em IPP's. Se ele for formado por membros de organizações que se relacionam com o IPP e possuam, via de regra, capacidade para o desenvolvimento e para a análise de relatórios financeiro-contábeis o CF pode tanto auxiliar quanto fiscalizar as ações do CA e da Diretoria-Executiva. Um aspecto importante no desenvolvimento do CF é o padrão nos relatórios financeiros. Esse mecanismo, específico para OP's, porém, tem aplicabilidade na medida em que o padrão garante a perpetuidade e a transparência das informações
	Código de Ética	O código de ética pode ser um importante mecanismo de GC na medida em que dá uniformidade às condutas adotadas no âmbito das organizações bem como estabelece princípios e valores que devem ser seguidos pelos seus membros a fim de cumprir os compromissos estabelecidos com os <i>stakeholders</i> . No caso dos IPPs, ele pode apoiar o estabelecimento de diretrizes de publicidade dos

		resultados da pesquisa, divulgação científica, determinação de autoria e co-autoria, entre outros aspectos relacionados com a prática científica e geração de tecnologia e inovação etc. Deve-se dizer que mais recentemente tais códigos tem incorporado aspectos relacionados à Bioética que tratam, via de regra, dos testes e experimentos realizados em animais e/ou humanos
	Gestão hierárquica	Relações hierárquicas que se estabelecem dentro das organizações. Diz respeito, principalmente, ao papel dos gestores da instituição na definição de objetivos, na regulação e na tomada de decisão
	Coordenação horizontal (redes)	Redes de pesquisadores (interna e/ou externa) que se formam pela cooperação e contribuições dadas a partir da troca de experiências e estabelecimento de padrões
	Comitê científico	Grupo de especialistas que apoia as decisões tomadas na gestão da organização tanto em relação às linhas de pesquisa (e seus consequentes resultados) quanto em relação ao envolvimento da organização com atores externos
	Orientação estratégica	Definição clara e explícita do “norte” da organização, de seus objetivos e dos princípios que a orientam
<i>Externos</i>	Legislação	Esse mecanismo é aplicável ao contexto dos IPP's na medida em que seu caráter público indica a aplicabilidade do princípio da legalidade estrita. Vale, no entanto, ressaltar que há distintos modelos jurídicos aplicáveis a IPPs, o que indica as diferentes legislações às quais estarão atreladas
	Estrutura de Financiamento	Diz respeito às distintas fontes de captação e geração de recursos financeiros para os IPP's e, conseqüentemente, às distintas formas de prestação de contas. Faz sentido no contexto de mudanças pelas quais estas organizações têm passado em termos de estrutura de financiamento
	Competição no Mercado de Trabalho	Mecanismo que também pode ser aplicado às IPP's. Contudo, sua efetividade tende a ser menor à medida que a contratação (e conseqüente demissão) de funcionários em organizações públicas é

		mais complexa do que em organizações privadas com fins lucrativos. No caso de IPP's a contratação se dá por meio de concursos públicos (dependente da decisão do governo), bolsas ou terceirização. Diante disso, os IPP's dependem, para manter um quadro estável de RH, de negociação com o governo para a realização de concursos e, também, da manutenção de projetos e atividades de pesquisa
	“Concorrência” no mercado	Relação conflituosa que se dá entre diferentes organizações que buscam recursos escassos e maiores impactos para os resultados gerados, principalmente com a inserção de novos atores nos Sistemas de Inovação
	Influência externa (<i>Stakeholders</i> /agências intermediárias/financiadores etc.)	Acordos e conselhos consultivos que são estabelecidos para intermediação de agentes públicos e não-públicos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Jansen (2007; 2010), Bin (2008), Silveira (2010) e Capanema (2013).

Tal Quadro, elaborado a partir das referências anteriores sobre GC em organizações com fins lucrativos, organizações públicas e organizações de pesquisa, posiciona o referencial analítico que será empregado na segunda parte deste trabalho, especificamente para o levantamento de informações primárias nas seguintes organizações: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Instituto Agrônômico (IAC). Ademais, buscar-se-á encontrar esses mecanismos (ou similares) nas organizações discutindo, também, sua pertinência (ou não) para elas. Nesse sentido, no próximo capítulo será apresentado um breve histórico de cada uma dessas organizações bem como os mecanismos de governança que têm sido empregados por elas.

2. Institutos Públicos de Pesquisa: EMBRAPA E IAC

No capítulo anterior procurou-se estabelecer os fundamentos da GC bem como analisar as especificidades dela para as organizações públicas, privadas sem fins lucrativos (onde se concluiu que o tema ainda é subdesenvolvido) e organizações de pesquisa.

Nesse sentido, esse capítulo analisa a *governança corporativa* em duas organizações públicas de pesquisa, a saber, a EMBRAPA e o IAC. Ambas as instituições são tradicionais em seus campos de atuação e possuem reconhecida importância nacional e internacional. Além de uma rápida caracterização, buscar-se-á analisar os documentos institucionais dos institutos e, a partir deles, levantar quais mecanismos de GC são usados nessas organizações.

2.1. Caracterização da EMBRAPA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi instituída pela *Lei nº 5.851* em sete de dezembro de 1972 tendo iniciado suas atividades, efetivamente, em abril de 1973, a partir da reorganização do Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária (DNPEA). Deve-se dizer que ela é caracterizada como uma empresa pública de direito privado ligada ao Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA). Nesse sentido, é constituída por capital exclusivamente público, compondo a Administração Indireta e com a finalidade de prestar serviço público sem, contudo, tornar-se titular do serviço prestado à medida que recebe, por meio da descentralização, apenas a execução do serviço. Ademais, deve-se dizer que a exploração da atividade econômica é feita somente em caráter excepcional, em consonância a *Constituição Federal*, isto é, de que o Estado não poderá prestar quaisquer atividades econômicas salvo em situações de relevante interesse coletivo e/ou imperativos de segurança nacional.

Foi criada, principalmente, para realizar pesquisa agropecuária, transferir tecnologias e desenvolver o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA)² a fim de se obter “um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente

² O SNPA é constituído pela Embrapa, pelas Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária - Oepas, por universidades e institutos de pesquisa de âmbito federal ou estadual, além de outras organizações públicas e privadas, direta ou indiretamente vinculadas à atividade de pesquisa agropecuária.

brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos, fibras e energia no Brasil” (EMBRAPA, 2014). Aguiar (1986) aponta que essa não foi uma decisão isolada do Governo Federal com o intuito único e simplesmente de corrigir os gargalos do sistema agropecuário brasileiro, mas uma medida que comungava com a idéia de modernização de nossa economia, principalmente consolidando sua internacionalização e dependência externa.

Considerando o ano de 2014 a organização conta com 9790 empregados (2444 pesquisadores, 2503 analistas, 1780 técnicos, 3063 assistentes). Ressalta-se que, via de regra, grande parte dos profissionais da EMBRAPA possuem pós-graduação (mestrado e/ou doutorado) formando, assim, um quadro profissional de alta qualificação. Beaulieu (p. 110, 2013) mostra a evolução na formação dos profissionais da EMBRAPA apontando que já em 2008 quase a totalidade dos pesquisadores da empresa possuíam pós-graduação (24% mestrado e 75% doutorado) enquanto que o número de pesquisadores com doutorado era de 3% em 1976, 12% em 1981, 29% em 1991 e 45% em 2001. Segundo o autor, essa evolução pode ser explicada tanto pelo aumento da oferta de cursos de pós-graduação pelas universidades brasileiras tanto quanto ao investimento feito pela EMBRAPA em capacitação do seu pessoal e na contratação de profissionais com o título de doutor.

Vale apontar, ainda, a orientação estratégica da EMBRAPA representada por sua missão, visão, objetivos e valores. O Quadro 4 apresenta um resumo dessas orientações estratégicas da organização.

Quadro 4 - Orientação estratégica da EMBRAPA.

MISSÃO	VISÃO	OBJETIVOS	VALORES
Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira	Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção	<i>Planejar, orientar, controlar, executar e supervisionar atividades de pesquisa agropecuária, para produzir conhecimentos</i>	Excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade,

	sustentável de alimentos, fibras e agroenergia	<i>tecnológicos empregados no desenvolvimento da agricultura nacional</i>	comprometimento e cooperação
--	--	---	------------------------------

Fonte: Organizado pelo autor a partir do Decreto 7666/2012 e EMBRAPA (2014).

Quanto às suas instalações tem-se que a organização conta com dezessete unidades centrais (localizadas em Brasília), quarenta e seis unidades descentralizadas (em todas as regiões do Brasil), quatro laboratórios virtuais no exterior – LABEX (na EUA, Europa, China e Coréia do Sul) e três escritórios internacionais (na América Latina e na África). As *unidades centrais* (também chamadas de unidades administrativas) dão suporte à Diretoria- Executiva da empresa na função de planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas. As *unidades descentralizadas*, por sua vez, são as responsáveis pelas atividades de pesquisa. O *LABEX* é definido como uma forma de cooperação científica e tecnológica com outros países, assegurando a presença física da Embrapa no exterior. Logo, prevê-se o compartilhamento de espaço e infraestrutura laboratorial das instituições parceiras além do intercâmbio de pesquisadores seniores do quadro da Embrapa com outros pesquisadores de alto nível. Por fim, os *escritórios internacionais* foram instituídos para identificação de novas oportunidades de projetos de cooperação técnica a fim de apoiar ações de capacitação e transferência tecnológica em países em desenvolvimento com ênfase em ações que contribuam para diminuir a pobreza e a fome em países da África, América Latina e Caribe e que “levem em consideração o processo de desenvolvimento econômico, social e ambiental de cada país” (EMBRAPA, 2014). Nesse sentido, a Figura 2 é um mapa das unidades centralizadas/descentralizadas da EMBRAPA no Brasil.



Figura 2 - Mapa das unidades centralizadas/descentralizadas no Brasil.
Fonte: EMBRAPA (2014).

A organização se estrutura de acordo com o organograma expresso na Figura 3.

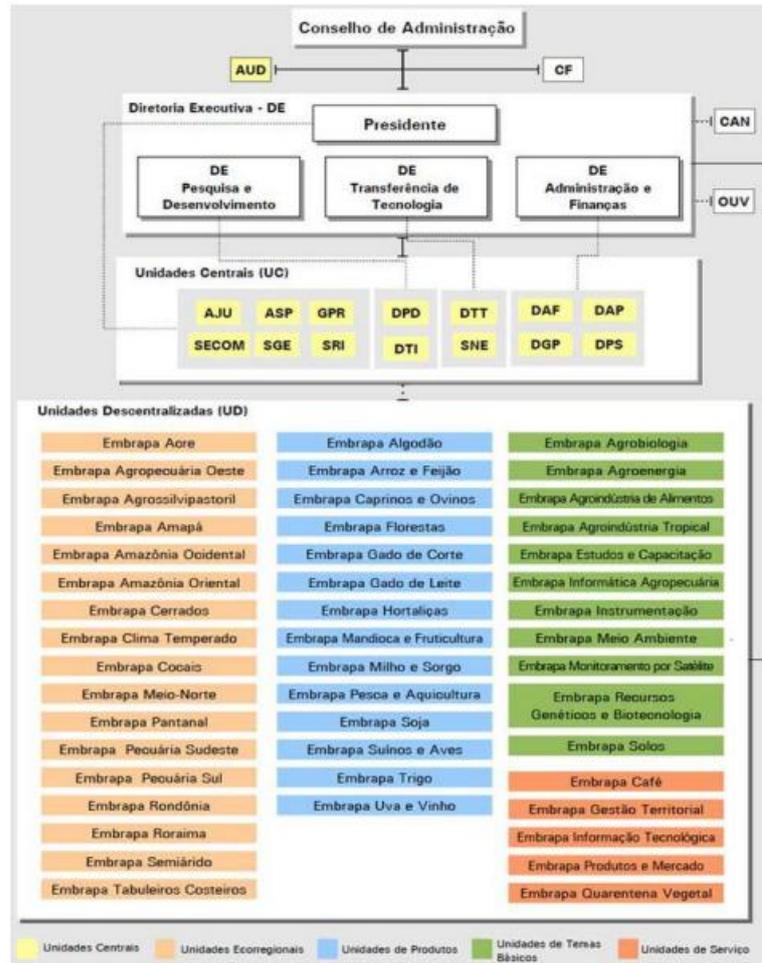


Figura 3 - Organograma da EMBRAPA.
Fonte: EMBRAPA (2014).

Pode-se perceber, ao observar o organograma, que as diretrizes gerais acerca do modelo de gestão da P&D e transferência de tecnologia são tomadas de forma centralizada no âmbito da Diretoria-Executiva, enquanto o desenvolvimento das pesquisas ocorre de forma mais descentralizada nas suas distintas unidades.

Por fim, pode-se dizer que as atividades da EMBRAPA são desenvolvidas mediante um orçamento anual de R\$ 2,6 bilhões (2014) provenientes de convênios; ajustes ou contratos de prestação de serviços; dotações consignadas no Orçamento Geral da União; créditos abertos em seu favor; recursos de capital; renda de bens patrimoniais; recursos de operações de crédito (empréstimos e financiamentos obtidos); doações que lhe forem feitas; receitas operacionais da exploração de royalties de direitos autorais e intelectuais; e, outras modalidades de receitas

(inclusive decorrentes de comercialização de tecnologias, sementes, mudas, animais e outros produtos derivados de pesquisa).

2.2. Caracterização do IAC

O Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) é um instituto de pesquisa da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA), ligado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (SAA). Foi fundado em 1887 pelo Imperador D. Pedro II, tendo recebido a denominação de Imperial Estação Agrônoma de Campinas passando, em 1892, para a administração do Governo do Estado de São Paulo.

Considerando o ano de 2014 a organização conta com 157 pesquisadores científicos (aproximadamente 80% doutores e 16% mestres) e 302 funcionários de apoio.

Em relação a sua orientação estratégica, o IAC possui a missão, a visão, os objetivos e os valores destacados no Quadro 5.

Quadro 5 - Orientação estratégica do IAC.

MISSÃO	VISÃO	OBJETIVOS	VALORES
<i>Gerar e transferir ciência, tecnologia e produtos para otimização dos sistemas de produção vegetal, com responsabilidade ambiental, visando ao desenvolvimento socioeconômico e à segurança alimentar, por meio da pesquisa, da formação de recursos humanos e da preservação do patrimônio.</i>	<i>Ser uma Instituição de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação na Agricultura Tropical e Subtropical.</i>	<i>Desenvolver ações de pesquisa sintonizadas com as demandas do setor agrícola; prever e propor demandas; desenvolver e transferir produtos e processos; produzir material bibliográfico técnico e científico; orientar a formulação de políticas públicas; formar competências científicas e críticas; contribuir para a segurança alimentar;</i>	<i>Competência para prever e atender demandas do agronegócio, ética, rigor científico, capital humano, credibilidade, trabalho em equipe, capacidade de inovação e perseverança nos seus objetivos.</i>

		<i>propor produtos e processos inovadores</i>	
--	--	---	--

Fonte: Organizado pelo autor a partir de IAC (2014).

Sua área física de 1.279 hectares de terras abriga a sede, um Centro Experimental Central e doze Centros de Pesquisa distribuídos entre Campinas, Cordeirópolis, Jundiaí, Votuporanga e Ribeirão Preto, ocupados com casas de vegetação, laboratórios, demais infraestrutura adequada aos seus trabalhos. Ademais, pode-se dizer que a divisão das unidades se dá da seguinte forma:

- *Campinas:* **Sede** (Diretoria-Geral, Centro de Administração, Centro de Comunicação e Transferência do Conhecimento e Centros de Pesquisa de Ecofisiologia e Biofísica e de Solos e Recursos Ambientais) e **Centro Experimental Central** (Centros de Pesquisa: Café, Ecofisiologia e Biofísica, Grãos e Fibras, Horticultura, Recursos Genéticos Vegetais, Solos e Recursos Ambientais e Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento do Jardim Botânico);
- *Cordeirópolis:* Centro de Citros
- *Jundiaí:* Centro de Engenharia e Automação e Centro de Frutas
- *Votuporanga:* Centro de Seringueira e Sistemas Agroflorestais
- *Ribeirão Preto:* Centro de Cana

Nesse sentido, a Figura 4 mostra a distribuição das unidades do IAC.

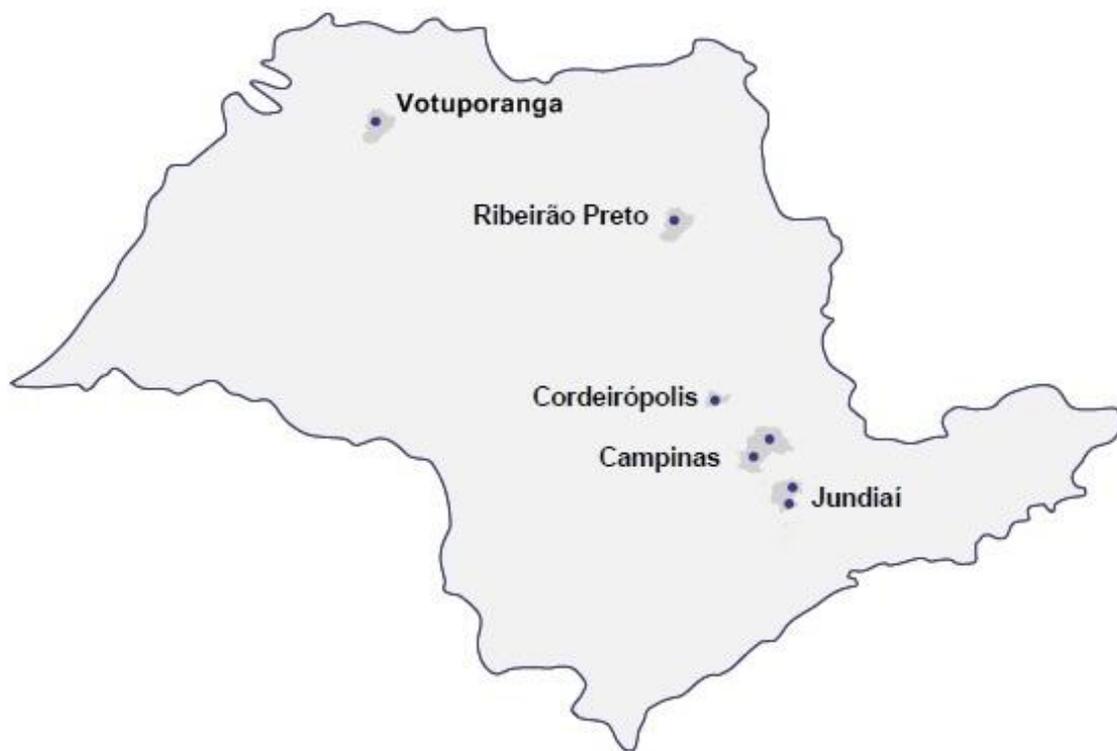


Figura 4 - Unidades do IAC.

Fonte: IAC (2011).

Por fim, ressalta-se que as atividades do IAC foram desenvolvidas no ano de 2013 mediante um orçamento anual de aproximadamente R\$ 37 milhões provenientes do orçamento do Tesouro Estadual (cerca de R\$3,5 milhões) e de Recursos extra-orçamentários (cerca de R\$33,5 milhões). Os recursos extra-orçamentários estão representados no Quadro 6.

Quadro 6 - Recursos extra-orçamentários do IAC (2010 – 2013).

Fonte de Recurso	2010	2011	2012	2013
	R\$			
Tesouro do Estado	6.446.503	5.852.118	7.128.186	3.497.643
Fundo Especial de Despesa (FED)	445.974	292.410	1.015.610	1.315.730
Fapesp (projetos, bolsas, publicações, eventos)	6.061.568	5.392.354	7.581.836	4.524.813
CNPq (projetos, bolsas, publicações, eventos)	3.456.822	2.447.598	2.457.505	2.329.668
Fundação	15.572.572	16.410.391	19.478.388	24.678.919
Finep (aprovados / em andamento)			3.336.010	
Capes (bolsas, Proap)	354.600	401.117	664.450	693.183
PAC Embrapa (2009)	2.435.709			
PAC Embrapa (2010) - estimativa				
TOTAL	34.773.748	30.795.988	41.661.985	37.039.956

Fonte: IAC (2014).

2.3. Mecanismos de governança

Baseando-se nos documentos institucionais desses institutos públicos de pesquisa pode-se notar uma diferença básica entre eles, qual seja: a EMBRAPA possui uma quantidade maior de mecanismos de governança implementados e formalizados do que o IAC. No âmbito dos mecanismos internos pode-se dizer que a EMBRAPA possui um Conselho de Administração (CA), uma Diretoria-Executiva, um Conselho Fiscal (CF), um código de ética, uma orientação estratégica clara e três mecanismos de transparência e *accountability*, a saber: balanço social, relatório de atividades e relatório de gestão, enquanto que o IAC possui uma Diretoria-Geral, um Conselho Técnico-Científico, uma orientação estratégica clara e um mecanismo de transparência e *accountability*, a saber: relatório de atividade que, no entanto, não é mais publicado.

Quanto aos mecanismos externos, percebe-se *a priori* que a EMBRAPA possui um Conselho Assessor Nacional que pode ser caracterizado como o mecanismo “influência externa”. Além disso, ambas as organizações estão

relacionadas à legislação, à estrutura de financiamento e à concorrência no mercado.

Diante disso, o Quadro 7 pretende sintetizar os mecanismos de governança encontrados nos documentos institucionais da EMBRAPA bem como cruzá-los com seu grau de importância para o alinhamento de interesse da EMBRAPA e de seus *stakeholders* e para legitimar e melhorar os fluxos decisórios da organização, de acordo com a visão da respectiva entrevistada. Vale apontar, mais uma vez, que a “Questão A” aborda se o mecanismo contribui para o alinhamento dos interesses das organizações com seus *stakeholders* enquanto que a “Questão B” aborda se o mecanismo contribui para legitimar e melhorar os fluxos decisórios das organizações. As respostas são do tipo “gradação de opinião” – discordo plenamente, discordo parcialmente, nem discorda e nem concorda, concorda parcialmente e concorda plenamente – e a elas foram atribuídos, respectivamente, os valores de -2 a 2.

Quadro 7 - Os mecanismos de governança da EMBRAPA.

TIPO DE MECANISMO	MECANISMO	DEFINIÇÃO NOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	QUESTÃO A	QUESTÃO B
<i>Internos</i>	Conselho de Administração (CA)	Órgão de deliberação superior da EMBRAPA, responsável por aprovar o modelo institucional, as políticas, os planos diretores e o orçamento.	2	1
	Diretoria-Executiva	Possui a finalidade de gerir administrativamente a EMBRAPA sendo de sua responsabilidade: cumprir e fazer cumprir o Estatuto da EMBRAPA, as normas em vigor e as decisões tomadas pelo Consad e analisar e aprovar todos os assuntos e propostas a serem submetidos pelo Presidente da EMBRAPA à decisão do Conselho de Administração	2	2
	Sistema de Remuneração	O Estatuto da EMBRAPA determina que a remuneração do pessoal procurará seguir a remuneração do mercado de trabalho com exceção a remuneração do Conselho de Administração, Diretoria-Executiva, Conselho Fiscal e Presidente que recebem remuneração complementar, determinada pelo Poder Executivo, por exercerem esse cargo	-2	-2
	Conselho Fiscal (CF)	O Conselho Fiscal é estruturado para se pronunciar sobre assuntos de execução financeira da EMBRAPA	1	1

	Código de Ética	A EMBRAPA obedece ao código de ética aprovado em setembro de 2014. Ele estabelece princípios para as diversas relações que se estabelecem na organização	1	1
	Gestão hierárquica	A estrutura organizacional permite que se identifiquem, claramente, os diferentes tipos de relações hierárquicas entre os seus colaboradores	1	1
	Coordenação Horizontal (Redes)	A instituição está inserida em diferentes redes de pesquisa com atores externos (universidades, empresas etc.) formalizados, principalmente por meio de seus macros programas	2	1
	Orientação estratégica	A EMBRAPA estabelece claramente qual sua missão, visão, objetivos e valores	2	1
<i>Externos</i>	Legislação	A EMBRAPA é uma empresa pública instituída pela Lei 5.851/1972 (alterada pela Lei 12.383/2011). Ademais, tem seu estatuto estabelecido pelo Decreto 7.766/2012	1	1
	Estrutura de Financiamento	O financiamento da EMBRAPA se dá por meio de recursos provenientes de convênios, ajustes ou contratos de prestação de serviços; dotações consignadas no Orçamento Geral da União; créditos abertos em seu favor; recursos de capital, inclusive os resultantes da conversão, em espécie, de bens e	2	2

		direitos; renda de bens patrimoniais; os recursos de operações de crédito, assim entendidos os decorrentes de empréstimos e financiamentos obtidos; doações que lhe forem feitas; receitas operacionais, da exploração de royalties e de direitos autorais e intelectuais; e, outras modalidades de receita, inclusive as decorrentes de comercialização de tecnologias, sementes, mudas, animais e outros produtos derivados de pesquisa		
	Competição no Mercado de Trabalho	Deve-se dizer que, atualmente, as diferentes remunerações, infraestrutura, condições de trabalho e planos de carreira (ser pesquisa, professor etc.) podem estimular a movimentação de funcionário. Então, a EMBRAPA pode perder parte de seus colaboradores	2	2
	“Concorrência” no mercado	Considerando a busca por posicionamento dentro do Sistema de Inovação Agrícola, a EMBRAPA concorre por produtos, recursos e publicação dos melhores resultados com os novos atores que tem se inserido, recentemente. Pode-se dizer que há relativo sucesso da organização em conseguir recursos extra-orçamentários, mas perda de espaço para as	2	2

		universidades e empresas		
	Influência externa (<i>Stakeholders</i> /agências intermediárias/financiadores etc.)	Estabelece-se por meio do Conselho Assessor Nacional (CAN) que é um órgão consultivo que assessora à Diretoria-Executiva da EMBRAPA. Ademais, nas unidades descentralizadas há o Comitê Assessor Externo (CAE)	-2	-2

Fonte: Organizado pelo autor a partir das Leis 5.851/1972 e 12.383/2011, pelo Decreto 7.766/2012 e pelos Manuais de Normas da EMBRAPA.

Vale ainda apontar as particularidades desses mecanismos de governança na EMBRAPA pontuando também os comentários feitos pela entrevistada a respeito deles.

- **Conselho de Administração:** Na EMBRAPA compõem o Conselho de Administração (Consad): um presidente indicado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); o presidente da EMBRAPA na forma de membro; um membro indicado pelo MAPA oriundo de uma lista tríplice, após uma consulta a entidades civis ou governamentais ligados à pesquisa, ao ensino e ao desenvolvimento técnico-científico, de representações de profissionais e entidades vinculadas à atividade agropecuária ou agroindustrial; um membro indicado pelo MAPA oriundo de uma lista tríplice, após consulta aos segmentos que congreguem produtores, empresas ou trabalhadores que atuem no setor agropecuário ou agroindustrial; um membro indicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG); um membro indicado pelo Ministro da Fazenda (MF); um membro indicado pelo Ministro do Desenvolvimento Agrário (MDA); e, um membro que representa os empregados da EMBRAPA. Percebe-se, então, uma mistura de membros mais científicos e de membros mais técnicos. Ademais, as reuniões do conselho acontecem a cada dois meses ou de forma extraordinária sempre que necessário.

Dentre suas principais atribuições, destacam-se: aprovar o Plano Diretor da EMBRAPA, os Planos Anuais e Plurianuais de Trabalho e os Orçamentos-Programas; estabelecer as políticas da empresa, como aquelas ligadas à gestão de pessoas e à articulação nas áreas de pesquisa, assistência técnica e extensão rural; aprovar o modelo institucional e a estrutura organizacional da EMBRAPA; aprovar o regimento interno; e, indicar ao ministro do MAPA nomes para os cargos de Presidente da EMBRAPA e de diretores-executivos. A atuação dos conselheiros se dá por três anos prorrogáveis por, no máximo, mais três anos. Na prática, é válido ressaltar, o órgão é mais informativo do que deliberativo, isto é, seus membros mais concordam com o que é apresentado nas reuniões do que, de fato, levam demandas a serem tratadas.

Por fim, deve-se dizer que a remuneração dos membros do Consad está estabelecida em 10% da média da remuneração dos dirigentes.

- **Diretoria-Executiva:** Na EMBRAPA ela é formada pelo presidente da EMBRAPA e três Diretores-Executivos escolhidos entre profissionais brasileiros com diploma de ensino superior, de comprovada experiência administrativa e notório conhecimento das atividades da EMBRAPA, devendo pelo menos dois deles possuir título de doutor em Ciências Agrônômicas, Veterinárias, Florestais, Sociologia, Economia Rural, Meio Ambiente ou áreas afins com prazo de gestão de quatro anos podendo, todavia, exercerem a função por mais quatro anos. Os Diretores-Executivos são oriundos de uma lista formada pelo CA e nomeados pelo Presidente da República. Ademais, a Diretoria-Executiva deve se reunir ordinariamente uma vez por semana ou extraordinariamente por convocação do Presidente (sempre com a presença do Presidente e de dois Diretores-Executivos, no mínimo). A remuneração da Diretoria-Executiva se dá de acordo com as determinações do Poder Executivo.

Além disso, é preciso considerar que há membros que participam concomitantemente da Diretoria-Executiva e do Conselho de Administração.

- **Sistema de Remuneração:** No caso da EMBRAPA, há motivações não relacionadas à remuneração e que estimulam a participação no CA, na Diretoria-Executiva e no CF, tais quais, manifestar/garantir as demandas dos segmentos que representam tanto quanto possuir o “status” de participante desses órgãos. Ademais,

esses membros já possuem, em geral, um salário próximo ao “teto” permitido e, portanto, o ganho pecuniário é mínimo.

- **Conselho Fiscal:** Na EMBRAPA é constituído por três membros efetivos sendo: um indicado pelo Ministro da Fazenda e dois indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (além disso, todos os membros deverão possuir um suplente indicado e designado nas mesmas condições do titular). Em sua primeira reunião o CF escolhe, entre eles, um presidente. O CF se reúne ordinariamente uma vez por mês ou extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente, pelo Presidente da EMBRAPA ou pelo Presidente do Conselho de Administração. A remuneração está fixada em 10% da média remuneração mensal dos Diretores-Executivos (adicionados ao reembolso de despesas de locomoção e estadia necessárias ao desempenho da função).
- **Código de Ética:** Na EMBRAPA o documento é mais bem institucionalizado para os *stakeholders* internos, mas ainda é preciso alguns avanços à medida que os colaboradores o conhecem parcialmente. Ademais, é preciso deixá-lo mais claro no sentido da gestão da pesquisa e no que se refere às relações que se estabelecem na organização.
- **Gestão Hierárquica:** Embora bem estabelecida e formalizada deve-se considerar o caráter descentralizado das unidades da EMBRAPA o que, em suma, facilita as relações com os *stakeholders*. Contudo, no que diz respeito às diretrizes corporativas essa descentralização coloca-se como um obstáculo ao fluxo decisório na medida em que algumas unidades adaptam suas formas de agir e têm decisões mais autônomas.
- **Coordenação Horizontal:** As redes são formadas tanto no âmbito organizacional quanto individual. Determinadas equipes de trabalho são estabelecidas tomando-se por base as competências que seus membros devem possuir para que depois de montadas sejam submetidas ao colegiado gestor. Obviamente, quanto mais formal, mais a rede favorece os fluxos decisórios da organização.
- **Orientação Estratégica:** A orientação estratégica está mais bem interiorizada pelos *stakeholders* internos do que pelos externos. Deve-se dizer que há, atualmente,

uma (re) discussão sobre a orientação estratégica da organização que tem mudado pouco ao longo dos anos.

- **Conselho Assessor Nacional:** Na EMBRAPA ele é formado por quarenta membros sendo que três são natos (Presidente da EMBRAPA – presidente do CAN, chefe da Secretaria de Gestão Estratégica e um representante do MAPA) e trinta e sete são membros indicados entre diversas instituições ou segmentos como, por exemplo, Academia Brasileira de Ciências (ABC), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) etc. Os membros indicados precisam ter reconhecido conhecimento da agricultura brasileira e suas *interfaces* e exercem mandato de três anos podendo, contudo, serem reconduzidos por mais três anos. O CAN se reúne ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente sempre convocada por seu presidente. Dentre suas principais atribuições, destaca-se: assessorar a EMBRAPA na análise das políticas públicas e arranjos institucionais necessários para maximizar o potencial de inovação tecnológica na agricultura brasileira e sugerir prioridades a serem estabelecidas na formulação de programas estratégicos da EMBRAPA, com base nas percepções e experiências de cada instituição.

Na prática, porém, o CAN é apenas informativo e possui pouca atuação (uma reunião por ano). A entrevistada considera, todavia, que seria importante a existência de um colegiado que trouxesse a visão dos stakeholders considerando, obviamente, a orientação estratégica da organização. Deve-se dizer, entretanto, que o CAE possui um caráter efetivo na organização.

Analisada a situação da EMBRAPA parte-se, agora, para a análise do IAC. O Quadro 8 pretende sintetizar os mecanismos de governança encontrados nos documentos institucionais do IAC bem como cruzá-los com seu grau de importância para o alinhamento de interesse do IAC e de seus *stakeholders* e para legitimar e melhorar os fluxos decisórios da organização, de acordo com a visão do respectivo entrevistado.

Quadro 8 - Os mecanismos de governança do IAC.

TIPO DE MECANISMO	MECANISMO	DEFINIÇÃO NOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	QUESTÃO A	QUESTÃO B
<i>Internos</i>	Conselho de Administração (CA)	Estabelece-se por meio do Conselho Técnico-Científico ³ e tem como papel propor as linhas operacionais de execução das prioridades e das metas definidas na programação institucional; monitorar a execução orçamentária e acompanhar, avaliar, discutir e propor as medidas de desempenho administrativo; e, propor e avaliar permanentemente a política de formação e desenvolvimento do capital intelectual	1	1
	Diretoria-Executiva	Estabelece-se na forma de uma Diretoria-Geral a fim de dirigir, orientar e acompanhar as atividades das unidades	2	2

³ Apesar da nomenclatura de Conselho Técnico-Científico se aproximar do mecanismo Comitê Científico, discutido anteriormente, a atuação do conselho se aproxima do Conselho de Administração no sentido de buscar maximização do valor da organização por meio da supervisão das atividades desenvolvidas por seus gestores.

	Sistema de Remuneração	O Decreto 46.488/2002 estabelece a remuneração dos pesquisadores na forma de “Pró Labore” ao Pesquisador Científico que atue na Diretoria-Geral do IAC. Os demais Pesquisadores Científicos são remunerados de acordo com a Lei Complementar nº 125, de 18 de Novembro de 1975	-2	-2
	Conselho Fiscal (CF)	-	-	-
	Código de Ética	-	-	-
	Gestão hierárquica	A estrutura organizacional permite que se identifiquem, claramente, os diferentes tipos de relações hierárquicas entre os seus colaboradores	1	2
	Coordenação Horizontal (Redes)	A instituição estabelece relação com seus pares, contudo essa prática não está formalizada	2	2
	Orientação estratégica	O IAC estabelece claramente qual sua missão, visão, objetivos e valores	2	2

<i>Externos</i>	Legislação	O IAC está vinculado à administração direta do Estado de São Paulo por meio da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, do Governo do Estado de São Paulo. É regido, atualmente, pelo Decreto 46.488/2002	-2	-2
	Estrutura de Financiamento	O financiamento desse instituto se dá por meio de recursos do Tesouro do Estado e/ou recursos extra-orçamentários (empresas, agências de fomento etc.)	1	1
	Competição no Mercado de Trabalho	Deve-se dizer que, atualmente, as diferentes remunerações, infraestrutura, condições de trabalho e planos de carreira (ser pesquisa, professor etc.) podem estimular a movimentação de funcionário. Então, o IAC pode perder parte de seus colaboradores	2	2

	“Concorrência” no mercado	Considerando a busca por posicionamento dentro do Sistema de Inovação Agrícola, o IAC concorre por produtos, recursos e publicação dos melhores resultados com os novos atores que tem se inserido, recentemente. Pode-se dizer que há relativo sucesso da organização em conseguir recursos extra-orçamentários, mas perda de espaço para as universidades e empresas	1	1
	Influência externa (<i>Stakeholders/agências intermediárias/financiadores etc.</i>)	-	-	-

Fonte: Organizado pelo autor a partir do Decreto 46.488/2002 e pela Lei Complementar nº 125, de 18 de Novembro de 1975.

Vale, ainda, apontar as particularidades desses mecanismos, no IAC. Destacam-se as singularidades do Conselho de Administração e da Diretoria-Executiva.

- **Conselho de Administração:** Como apresentado no Quadro 8, o CA se estabelece na forma de um Conselho Técnico Científico. Tem como membros o diretor do instituto de pesquisa (que é ainda o seu presidente), os diretores técnicos das unidades do instituto, um membro da assistência técnica (escolhido pelo diretor do instituto) e um membro da assistência de ação regional (escolhido pelo diretor do instituto). O Conselho se reúne ordinariamente uma vez por mês ou extraordinariamente sempre que seu Presidente requerer.

Deve-se dizer que, na prática, os membros do CTC pensam mais em suas unidades do que nos interesses do IAC. Portanto, ao invés de alinhamento o CTC tem promovido um processo de descentralização. Ademais, deve-se dizer que os membros são mais cientistas do que técnicos não tendo perfil e formação para atuar nesse órgão além de se deixarem levar, na opinião do entrevistado, pelo “coleguismo” e pela “pessoalidade”.

- **Diretoria-Executiva:** É composta pelo Diretor-Geral, duas secretárias e quatro assistentes técnicos. Aos assistentes técnicos cabe, por sua vez, consolidar a orientação científica e tecnológica, planejando, acompanhando e avaliando a programação de pesquisa e desenvolvimento; manter atualizadas informações gerenciais sobre programação e realizar a consolidação dos relatórios de pesquisa; planejar, acompanhar e avaliar a estrutura laboratorial da unidade, propondo medidas para o constante aprimoramento da qualidade dos serviços, atendendo aos preceitos de racionalização dos dispêndios. Em suma, o Diretor-Geral atua mais com o ambiente externo e os demais membros com o ambiente interno.

Por fim, vale ressaltar que o entrevistado considera que a Diretoria-Geral não sofre influência político-partidária em suas ações.

- **Sistema de Remuneração:** O modelo jurídico da organização dificulta a aplicação de incentivos o que poderia trazer melhorias tanto para o alinhamento de interesses do IAC com seus *stakeholders* quanto para legitimar e melhorar os fluxos decisórios da organização.

- **Gestão Hierárquica:** Na prática tem-se que as relações hierárquicas são mais bem estabelecidas entre os gestores da organização do que entre os demais membros da instituição. Isso se deve, principalmente, a formação dos pesquisadores tanto quanto a informalidade que as atividades de campo possuem e que favorecem um comportamento de distanciamento da hierarquia estabelecida. A Diretoria-Geral tem tentado por meio de reuniões esclarecer essas relações hierárquicas além de centralizar as decisões do instituto.

- **Legislação:** O entrevistado considera que há uma necessidade de mudança no modelo jurídico da organização. Seria necessário um modelo que desse mais autonomia para a gestão de pessoas, financeiro-orçamentário, contratos-convênios e patrimônio.

É pertinente apresentar uma comparação das notas atribuídas pelos entrevistados aos mecanismos de governança tanto na EMBRAPA quanto no IAC. A Figura 5 faz essa comparação.

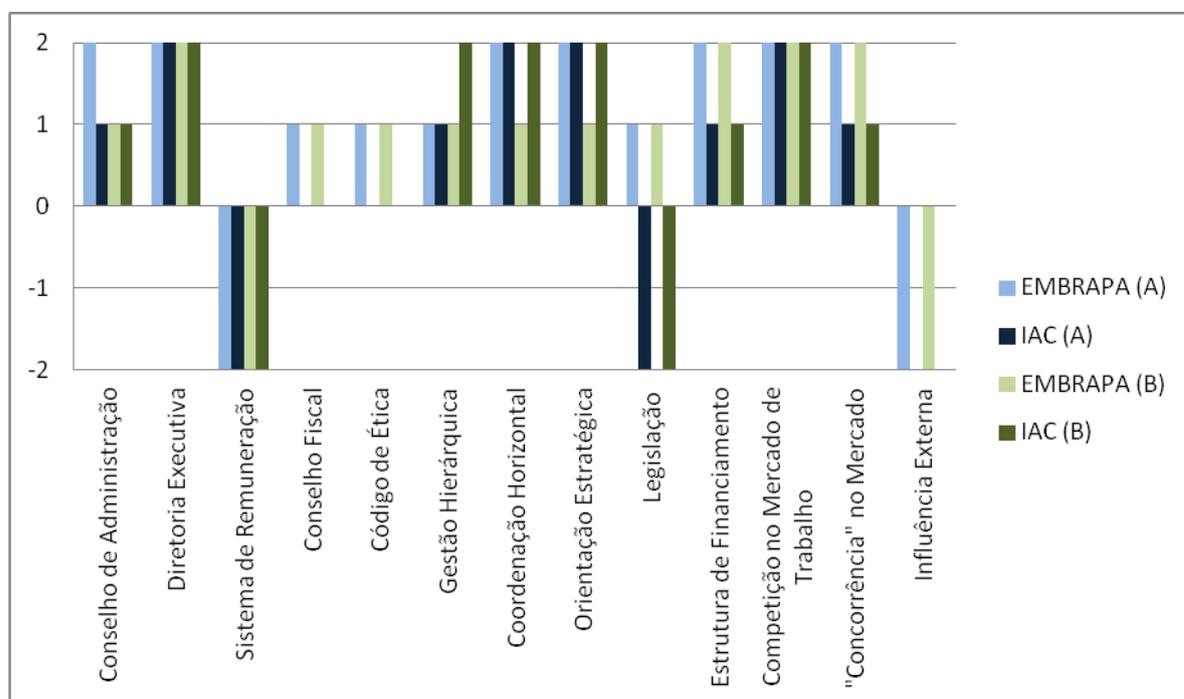


Figura 5 - Comparação das notas atribuídas pelos entrevistados aos mecanismos de governança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que há certas similaridades em relação à importância que os mecanismos de governança têm, para a EMBRAPA e para o IAC, no que se refere ao alinhamento das organizações com seus *stakeholders* e também no que se refere aos fluxos decisórios das organizações. Há, contudo, alguns pontos em que as organizações divergem. Dessa forma, o próximo item desse trabalho pretende analisar os casos anteriormente apresentados.

2.4. Discussão dos casos analisados

A análise da figura e dos quadros anteriores bem como das particularidades que os mecanismos de GC assumem na EMBRAPA e no IAC permitem que se afirmem algumas conclusões.

- Nenhum dos institutos de pesquisa apresenta explicitamente os seguintes mecanismos de governança: assembleias gerais (deve-se considerar que essas organizações não possuem associados) e comitê científico. Se ausência do primeiro está relacionada ao modelo jurídico das organizações a ausência do segundo, por sua vez, aponta para a necessidade de instituição de grupos de especialistas que possam apoiar as decisões que são tomadas pelos institutos;
- O CA é mais bem reconhecido como um mecanismo de alinhamento de interesses na EMBRAPA do que no IAC o que se justifica na medida em que, na opinião do Diretor-Geral, o CTC precisa de uma melhor formação para atuar de acordo com a orientação estratégica da organização;
- A Gestão Hierárquica, a Coordenação Horizontal e a Orientação Estratégica são mais bem reconhecidas como mecanismos que legitimam e melhoram os fluxos decisórios no IAC do que na EMBRAPA. Isso ocorre pelo fato de que, no IAC, esses mecanismos estão ligados à atividade da Diretoria-Geral que toma decisões de forma centralizada;
- Em ambos os institutos a Diretoria-Geral e a Competição no Mercado de Trabalho são tidos como mecanismos importantes para o alinhamento dos interesses da organização para com seus *stakeholders* e para legitimar/melhorar os fluxos decisórios das organizações;
- A EMBRAPA dá mais importância para a estrutura de financiamento e para a concorrência no mercado do que o IAC. Isso se dá porque, para o Diretor-Geral do IAC, ainda há unidades que fazem “captação por captação”, ou seja, falta análise dos projetos que conseguem recursos para que se analise se eles estão em conformidade com a orientação estratégica da organização;
- O IAC não possui dois mecanismos internos (Conselho Fiscal e Código Ética) e um mecanismo externo (Influência externa: *Stakeholders*/agências intermediárias/financiadores etc.), que a Embrapa possui. O Diretor-Geral da organização considera que o CF e a influência externa não cabem, de acordo com o modelo jurídico, para o instituto. Ademais, considera que o código de ética não é necessário à medida que faz parte da atividade de pesquisa. Com exceção da influência externa percebe-se que, pelo contrário, o CF e o Código de Ética tem sido

importantes para o alinhamento dos interesses da EMBRAPA com seus *stakeholders* e para legitimar/melhorar os fluxos decisórios da organização. Dessa forma, poderiam ser importantes também para o IAC;

- Há uma forte presença do Presidente/Diretor-Geral nos distintos mecanismos de GC contrariando, assim, o que é recomendado pela literatura. Ressalta-se que essa condição aumenta a possibilidade de “oportunismo gerencial”;
- Ambas as organizações estão enraizadas em suas respectivas legislações e, conseqüentemente, a seus modelos jurídicos (a EMBRAPA é uma empresa pública e o IAC pertence à Administração Direta do Estado de São Paulo). Contudo, enquanto a EMBRAPA considera que seu modelo jurídico é o melhor, dentro das opções disponíveis, o IAC mostra-se descontente com o seu;
- Na prática, os sistemas de remuneração não se mostraram importantes nem para o alinhamento de interesse entre as organizações e seus *stakeholders* nem para legitimar/melhorar os fluxos decisórios das organizações. Isso se deve, principalmente, aos limites impostos pelos modelos jurídicos das organizações; e,
- No caso da EMBRAPA, na prática, o CAN demonstrou não possuir importância principalmente à medida que sua atuação difere daquela para a qual foi criada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora tenha surgido no contexto das organizações privadas com fins lucrativos a GC é aplicável às organizações públicas de pesquisa incluindo, nesse caso, as organizações estudadas neste trabalho. A inserção da EMBRAPA e do IAC no sistema nacional de inovação agropecuária faz com que suas atividades tornem-se muito mais complexas principalmente à medida que esses institutos públicos de pesquisa passam a se relacionar (e, às vezes, competir) com distintas instituições, tais como o Estado, as agências de fomento, a comunidade científica, as universidades, as empresas privadas, a sociedade em geral etc. No ambiente externo há, portanto, a necessidade de alinhar os interesses dessas organizações com os de seus *stakeholders* enquanto que internamente há a necessidade de aperfeiçoar os fluxos de tomada de decisão. Nesse sentido, os princípios e mecanismos da GC (oriundos da discussão tradicional e adaptados ao contexto dos IPPs, mas também os específicos a esse contexto) guiam a gestão das organizações bem como permitem que elas estabeleçam as cooperações necessárias.

É válido ressaltar que as organizações fazem, em geral, uso dos mecanismos de GC que a literatura aponta como aplicáveis aos IPPs e os consideram, em boa medida, importantes para a sua sustentabilidade. Não obstante, as organizações demonstram que necessitam avançar na compreensão e no uso dos mecanismos de GC. Mesmo considerando os limites que os modelos jurídicos determinam sobre as organizações é necessário que elas formalizem e estimulem mecanismos importantes e que estão, em alguns casos, “subaproveitados”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, R.C. **Abrindo o pacote tecnológico**: Estado e pesquisa agropecuária no Brasil. São Paulo, Polis/CNPq, 1986. 156p.

AKERLOF, G. **The markets for lemons**: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, [S.l.] p.488-500, Aug. 1970.

ARAS, G; CROWTHER, D. **Governance and sustainability**: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, vol. 46, nº 3, pp. 433-448, 2008.

BRASIL. Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L5851.htm>. Acesso em 12/11/2014.

BRASIL. Lei nº 12.383, de 1 de março de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12383.htm>. Acesso em 12/11/2014.

BRASIL. Decreto nº 7.766, de 25 de Junho de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7766.htm>. Acesso em: 12/11/2014.

BARRET, P. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. Austrália: 2005. In: SLOMSKI, V. *et.al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

BEAULIEU, M. C. G. **Dos sistemas nacionais de pesquisa agrícola aos sistemas nacionais de inovação agrícola**: a inserção dos institutos nacionais de pesquisa agropecuária. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Departamento de Política Científica e Tecnológicas, Programa de Pós-Graduação em Políticas Científica e Tecnológica. Campinas, 2013.

BENZ, A. Governance in Connected Arenas – Political Science Analysis of Coordination and Control in Complex Rule Systems. In: JANSEN, D. (Ed.). **New Forms of Governance in Research Organizations**: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht: Springer Science + Business Media B.V., 2007. p. 3-22.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance. Satate Services Commission**. Sept., p.1-16, 2003. In: MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 256p.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance. Satate Services Commission**. Sept., p.1-16, 2003. In: SLOMSKI, V. *et.al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

BIN, A. **Planejamento e gestão da pesquisa e da inovação**: conceitos e instrumentos. *Tese de Doutorado*. Programa de Pós Graduação do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT), Instituto de Geociências (IG), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Campinas/SP, 2008

BIN, A.; GIANONI, C.; MENDES, P.J.V.; RIO, C.; SALLES-FILHO, S.L.M.; CAPANEMA, L.M. Organization of Research and Innovation: a Cooperative Study of Public Agricultural Research Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 8, Special Issue ALTEC, p. 209-218, 2013.

BODEN, R.; COX, D.; NEDEVA, M. **The appliance of science?** New public management and strategic change. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 18, n. 2, p. 125 – 141, 2006.

BROUSSEAU, E. **Lês tréories des contrats**: une revue. *Revue d'économie politique*. Janv./Févr., p.1-81, 1993. In: SLOMSKI, V. *et.al. Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

CAPANEMA, L.M. **Governança corporativa em organizações de pesquisa**: uma análise do centro nacional de pesquisas em energia e materiais (CNPEM). *Tese de doutorado*. Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP.

THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE & ACCOUNTABILITY (CIPFA). **A whole system approach**. 2009.

COMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE (CFACG). **Cadbury Report**. 1ª ed. Grã Bretanha, 1992.

EISENHARDT, K.M. **Agency theory**: na assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, nº57-74, 1989. In: SLOMSKI, V. *et.al. Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. In: PIRES, J.C.de S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, p.81-105. Jan./Fev. 2006.

EDWARDS, M. **Public sector governance – future issues for Australia**. *Journal of Public Administration*, v.61, nº2, June 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Disponível em: < <https://www.embrapa.br> >. Acesso em Julho/2014.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Manual de Normas**. 2014.

ERKENS, R (org.). **Nova gestão pública**. Instituto Friedrich Naumann. São Paulo, 2010.

FREEMAN, R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984. In: FREEMAN, R.; MCVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Darden Business School, 2001, p. 1-32. Working Paper n. 01-02.

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. 1-16.

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

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

HERRIOTT, R.E.; FIRESTONE, W.A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, 12, 14-19, 1983. In: YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Editora Bookman: Porto Alegre, 2005.

INSTITUTO AGRONÔMICO DE CAMPINAS (IAC). **Relatório do Instituto Agrônomo** – Exercício 2010. Documentos IAC, Campinas, n.104, 2011.

INSTITUTO AGRONÔMICO DE CAMPINAS (IAC). Disponível em: <www.iac.sp.gov.br>. Acesso em: 17/11/2014.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em: 25/03/2014

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A governing body perspective**. New York, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo, 2009. 73p.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. New York, 2001.

JANSEN, D. (Ed.). **Governance and Performance in the German Public Research Sector: Disciplinary Differences**. Springer, 2010. p. XV-XVI.

JANSEN, D. (Ed.). **New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration**. Dordrecht: Springer Science + Business Media B.V., 2007. p. 3-22.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.L. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, nº 3, p. 305-360, 1976.

LAMB, R. **Governança corporativa: arena e contexto**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, s/d.

LAREDO, P.; MUSTAR, P. Public sector research: a growing role in innovation systems. *Minerva*, v. 42, p. 11-27, 2004.

KUHLMANN, S. Governance of Research – Nine Comments on Arthur Benz In: JANSEN, D. (Ed.). **New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration**. Dordrecht: Springer Science + Business Media B.V., 2007. p. 23-26.

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

MARQUES, M.C.C. **Corporate Governance in the Public Sector in Portugal: principls, elements, and conceptual framework**. An International Meeting of the American Accouting Association. Califórnia: 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. In: MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 256p.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 256p.

MELLO, G. R. de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo, 2006. 119p.

MENDONÇA, L. R. de; MACHADO, C. A. P. **Governança nas organizações do terceiro setor**: considerações teóricas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.39, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MISORELLI, C.L. **Governança corporativa nas organizações sem fins lucrativos**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) —

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

NILAKANT, V.; RAO, H. **Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation.** *Organization Studies*, v.15, n.5, p.649-672, 1994.

OECD. *Governance of Public Research: toward better practices.* Paris: OECD Publications Service, 2003.

OPM; CIPFA. **The good governance standard for public services.** *Joseph Rowntree Foundation*, 2004.

ROSENAU, J.N. Governança, **ordem e transformação na política mundial.** In: ROSENAU, J.N; CZEMPIEL, E.O. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. p. 11-46. In: MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 256p.

SALLES-FILHO, S.; ALBUQUERQUE, R.; SZMRECSÁNYI, T.; BONACELLI, M.B.; PAULINO, S.; BRUNO, M.; MELLO, D.; CORAZZA, R.; CARVALHO, S.; CORDER, S.; FERREIRA, C. *Ciência, tecnologia e inovação: a reorganização da pesquisa pública no Brasil.* Campinas: Editora Komedi, 2000.

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.

SCOTT, W. R. **Introduction:** Institutional theory and organizations. In: Scott, W. R.; SOREN, C. **The institutional construction of organizations:** international and longitudinal studies. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SÃO PAULO. Decreto nº 46.488, de 8 de janeiro de 2002. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/>>. Acesso em: 14/11/2014.

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 125, de 18 de Novembro de 1975. Disponível em: <www.pesquisador.sp.gov.br/lei.html>. Acesso em: 19/11/2014.

SILVA, A. L. C. da. **Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras.** *Revista de Administração*, v.39, nº 4, p.348-361, out./nov./dez. 2004.

SIFFERT FILHO, N.F. A teoria dos contratos econômicos e a firma. 1996. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVEIRA, A.di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade.** 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2006. In: SILVEIRA, A.di M. da.

Governança corporativa no Brasil: teoria e prática. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, V. **Teoria do agenciamento no estado**: uma evidência da distribuição de renda econômica produzida pelas entidades públicas de administração direta. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SLOMSKI, V. *et.al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

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.

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

THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência?** Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. CARRION, R.S. **Organizações privadas sem fins lucrativos**: a participação do mercado no terceiro setor. *Revista de Sociologia*, p. 237-255. São Paulo, USP, Nov/2000.

TIMMERS, H. **Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how?** The Netherlands Ministry of Finance. 9th Fee Public Sector Conference. Nov.2000. In: SLOMSKI, V. *et.al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 197p.

VIEIRA, S. P; MENDES, A. G. S. T. **Governança corporativa**: uma análise da evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. *Organizações em contexto*, ano 2, nº 3, 2006.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Fondo de Cultura Económica, México, 1985.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª Ed. Editora Bookman: Porto Alegre, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Novas dimensões do conceito de governança corporativa**. Newsletter do IBGC, 2003.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PARA A EMBRAPA

Tem havido nos últimos anos uma tentativa de se aplicar a ideia de Governança Corporativa ao contexto dos institutos públicos de pesquisa. A ideia de governança decorre principalmente da constatação de que há um envolvimento crescente destas organizações com diferentes atores (doravante denominados *stakeholders*) no âmbito dos sistemas de pesquisa e inovação no qual estão inseridas e também que elas se encontram em ambientes cada vez mais competitivos. Os mecanismos de governança são empregados, neste sentido, para criar mecanismos de incentivo e controle para regular as situações contratuais dos institutos públicos de pesquisa, assim como seus relacionamentos com os diferentes *stakeholders* (internos e externos).

Este trabalho que é, concomitantemente, um trabalho de conclusão de curso em Gestão de Políticas Públicas e uma Iniciação Científica tem como objetivo identificar na literatura quais os mecanismos são aplicáveis a IPP's e discutir sua utilização em dois estudos de caso: Embrapa e IAC.

Dessa forma, esse questionário está estruturado da seguinte forma: para cada mecanismo de governança identificado na literatura buscou-se, por meio de documentos institucionais, uma estrutura paralela na instituição. Para cada mecanismo de governança identificado na instituição serão feitas duas afirmações, para os quais o respondente deverá apresentar seu nível de discordância ou concordância. Haverá, ainda, a possibilidade de justificar as respostas por meio de comentários e, por fim, de comentar de uma forma geral sobre os mecanismos de governança.

(01) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com um CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO. Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O Consad tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- () DISCORDA PLENAMENTE
- () DISCORDA PARCIALMENTE
- () NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O Consad tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(02) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com uma DIRETORIA-EXECUTIVA. Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. A DIRETORIA-EXECUTIVA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A DIRETORIA-EXECUTIVA tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(03) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com um SISTEMA DE REMUNERAÇÃO regido pelo Plano de Carreiras da Embrapa (PCE). Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO da EMBRAPA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*.

Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(04) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com um CONSELHO FISCAL. Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O CONSELHO FISCAL da EMBRAPA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O CONSELHO FISCAL tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(05) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com um CÓDIGO DE ÉTICA. Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O CÓDIGO DE ÉTICA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O CÓDIGO DE ÉTICA tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(06) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto conta com uma estrutura organizacional que permite identificar diferentes tipos de relações hierárquicas entre seus colaboradores. Sobre elas, seguem duas afirmações:

a. As RELAÇÕES HIERÁRQUICAS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. As RELAÇÕES HIERÁRQUICAS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(07) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto está inserido em diferentes redes de pesquisa com atores externos. Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. As REDES tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. As REDES tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(08) De acordo com os documentos institucionais, a EMBRAPA apresenta com clareza sua ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (missão, visão, objetivos e valores). Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(09) De acordo com os documentos institucionais da EMBRAPA o instituto tem como modelo jurídico de empresa pública. Sobre ela, seguem as afirmações:

a. O MODELO JURÍDICO da EMBRAPA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O MODELO JURÍDICO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(10) Acreditamos que a ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO pode ser considerada um mecanismo externo de governança aos IPP's, uma vez que cada vez estas organizações captam recursos de diferentes fontes (além de gerar muitas vezes recursos). Sobre ela, seguem as afirmações:

a. A ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(11) Acreditamos que o ambiente de CONCORRÊNCIA aos quais os IPPs estão hoje submetidos é um mecanismo externo de GC.

Sobre a concorrência por recursos financeiros com outras instituições:

a. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS FINANCEIROS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*.

Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS FINANCEIROS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

Sobre a concorrência por recursos humanos com outras instituições:

a. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS HUMANOS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*.

Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS HUMANOS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

Sobre a concorrência pela produção de melhores resultados de pesquisa e impactos em termos de inovação (novos produtos/processos/serviços para agricultura brasileira):

a. A CONCORRÊNCIA PELA PRODUÇÃO DE MELHORES RESULTADOS E IMPACTOS EM TERMOS DE INOVAÇÃO tem contribuído para o alinhamento entre

os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- () DISCORDA PLENAMENTE
- () DISCORDA PARCIALMENTE
- () NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- () CONCORDA PARCIALMENTE
- () CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA PELA PRODUÇÃO DE MELHORES RESULTADOS E IMPACTOS EM TERMOS DE INOVAÇÃO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA. Em relação a essa frase, você:

- () DISCORDA PLENAMENTE
- () DISCORDA PARCIALMENTE
- () NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- () CONCORDA PARCIALMENTE
- () CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(12) Sobre o CONSELHO ASSESSOR NACIONAL (CAN) seguem as seguintes afirmações:

a. O CAN tem contribuído para o alinhamento entre os interesses da EMBRAPA e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- () DISCORDA PLENAMENTE
- () DISCORDA PARCIALMENTE
- () NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- () CONCORDA PARCIALMENTE
- () CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O CAN tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios da EMBRAPA . Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(13) Há mais algum comentário adicional sobre a importância dos mecanismos de governança para EMBRAPA que você gostaria de fazer?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA PARA O IAC

Tem havido nos últimos anos uma tentativa de se aplicar a ideia de Governança Corporativa ao contexto dos institutos públicos de pesquisa. A ideia de governança decorre principalmente da constatação de que há um envolvimento crescente destas organizações com diferentes atores (doravante denominados *stakeholders*) no âmbito dos sistemas de pesquisa e inovação no qual estão inseridas e também que elas se encontram em ambientes cada vez mais competitivos. Os mecanismos de governança são empregados, neste sentido, para criar mecanismos de incentivo e controle para regular as situações contratuais dos institutos públicos de pesquisa, assim como seus relacionamentos com os diferentes *stakeholders* (internos e externos).

Este trabalho que é, concomitantemente, um trabalho de conclusão de curso em Gestão de Políticas Públicas e uma Iniciação Científica tem como objetivo identificar na literatura quais os mecanismos são aplicáveis a IPP's e discutir sua utilização em dois estudos de caso: Embrapa e IAC.

Dessa forma, esse questionário está estruturado da seguinte forma: para cada mecanismo de governança identificado na literatura buscou-se, por meio de documentos institucionais, uma estrutura paralela na instituição. Para cada mecanismo de governança identificado na instituição serão feitas duas afirmações, para os quais o respondente deverá apresentar seu nível de discordância ou concordância. Haverá, ainda, a possibilidade de justificar as respostas por meio de comentários e, por fim, de comentar de uma forma geral sobre os mecanismos de governança.

(01) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto conta com um CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO, que faz as vezes de um Conselho de Administração. Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

() DISCORDA PLENAMENTE

() DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(02) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto conta com uma DIRETORIA-GERAL. Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. A DIRETORIA-GERAL tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A DIRETORIA-GERAL tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(03) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto conta com um SISTEMA DE REMUNERAÇÃO regido pela Lei Complementar nº125, de 18 de Novembro de 1975 e pelo Decreto 46.488/2002. Sobre ele, seguem duas afirmações:

a. O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO do IAC tem contribuído para o alinhamento entre seus interesses e de seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(04) Entendemos o CONSELHO FISCAL como sendo um importante mecanismo interno de GC à medida que pode auxiliar/fiscalizar as atividades da Diretoria-Geral. O IAC possui alguma estrutura que faz esse papel? Se sim:

a. Essa estrutura tem contribuído para o alinhamento entre os interesses dele e de seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. Essa estrutura tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(05) Entendemos que o CÓDIGO DE ÉTICA é um importante mecanismo interno de GC à medida que ele estabelece princípios e valores norteadores para os colaboradores de um IPP a fim de maximar os interesses da organização e garantir a lisura das pesquisas/resultados. O IAC possui algum documento/diretriz que trata deste aspecto? Se sim:

a. Esse documento/diretriz tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. Esse documento/diretriz tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(06) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto conta com uma estrutura organizacional que permite identificar diferentes tipos de relações hierárquicas entre seus colaboradores. Sobre elas, seguem duas afirmações:

a. As RELAÇÕES HIERÁRQUICAS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. As RELAÇÕES HIERÁRQUICAS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(07) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto está inserido em diferentes redes de pesquisa com atores externos. Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. As REDES tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. As REDES tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(08) De acordo com os documentos institucionais, o IAC apresenta com clareza sua ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (missão, visão, objetivos e valores). Sobre ela, seguem duas afirmações:

a. A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(09) De acordo com os documentos institucionais do IAC o instituto tem como modelo jurídico a administração direta. Sobre ela, seguem as afirmações:

a. O MODELO JURÍDICO do IAC tem contribuído para o alinhamento entre os interesses dele e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. O MODELO JURÍDICO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(10) Acreditamos que a ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO pode ser considerada um mecanismo externo de governança aos IPP's, uma vez que cada vez estas organizações captam recursos de diferentes fontes (além de gerar muitas vezes recursos). Sobre ela, seguem as afirmações:

a. A ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(11) Acreditamos que o ambiente de CONCORRÊNCIA aos quais os IPPs estão hoje submetidos é um mecanismo externo de GC.

Sobre a concorrência por recursos financeiros com outras instituições:

a. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS FINANCEIROS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS FINANCEIROS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

Sobre a concorrência por recursos humanos com outras instituições:

a. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS HUMANOS tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA POR RECURSOS HUMANOS tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

Sobre a concorrência pela produção de melhores resultados de pesquisa e impactos em termos de inovação (novos produtos/processos/serviços para agricultura brasileira):

a. A CONCORRÊNCIA PELA PRODUÇÃO DE MELHORES RESULTADOS E IMPACTOS EM TERMOS DE INOVAÇÃO tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. A CONCORRÊNCIA PELA PRODUÇÃO DE MELHORES RESULTADOS E IMPACTOS EM TERMOS DE INOVAÇÃO tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(12) Acreditamos que a estruturas colegiadas de representação de diferentes *stakeholders* com os quais o IPP se relaciona é um importante mecanismo externo de GC. O IAC possui alguma estrutura com este papel? Se sim:

a. Essa estrutura tem contribuído para o alinhamento entre os interesses do IAC e dos seus diferentes *stakeholders*. Em relação a essa frase, você:

- DISCORDA PLENAMENTE
- DISCORDA PARCIALMENTE
- NEM DISCORDA NEM CONCORDA
- CONCORDA PARCIALMENTE
- CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

b. Essa estrutura tem contribuído para legitimar e melhorar o funcionamento dos fluxos decisórios do IAC . Em relação a essa frase, você:

DISCORDA PLENAMENTE

DISCORDA PARCIALMENTE

NEM DISCORDA NEM CONCORDA

CONCORDA PARCIALMENTE

CONCORDA PLENAMENTE

COMENTE:

(13) Há mais algum comentário adicional sobre a importância dos mecanismos de governança para o IAC que você gostaria de fazer?