

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA E BOAS PRÁTICAS EM UMA ESCOLA PARTICULAR NO NOROESTE GAÚCHO¹

CORPORATE GOVERNANCE: A STUDY ABOUT THE FACILITIES AND GOOD PRACTICES IN A PRIVATE SCHOOL IN NORTHWESTERN RIO GRANDE DO SUL

Giovani Da Silva Lucchese², Daniel Knebel Baggio³, Jorge Oneide Sausen⁴

¹ Pesquisa desenvolvida durante uma das disciplinas do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional

² Mestrando em Desenvolvimento Regional no PPGDES - UNIJUÍ

³ Professor Doutor do Programa de Mestrado e Doutorado PPGDR, UNIJUÍ

⁴ Professor Pós Doutor do Programa de Mestrado e Doutorado PPGDR, UNIJUÍ

Resumo:

O presente estudo têm como propósito a identificação da estrutura do sistema de governança no Colégio Evangélico Augusto Pestana (CEAP), uma escola particular localizada no noroeste gaúcho, e fazer uma análise comparativa da sua gestão com o modelo de boas práticas da governança corporativa, proposto por Andrade e Rossetti (2011). Utilizou-se, para tais fins, uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Logo, constatou-se que a organização possui um sistema de governança representado por três pilares básicos: propriedade, conselho de administração e direção executiva. No entanto, devido a suas origens serem ligadas a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), há uma forte influência desta instituição religiosa com cada um destes pilares. Entre os aspectos que caracterizam a boa prática da governança da organização objeto de estudo, consta a transparência, clareza de responsabilidades, receptividade para inovação e um conjunto de valores e princípios rigorosamente seguidos.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Escola; Transparência; Administração.

Abstract:

The present study aims to identify the structure of the governance system at Colégio Evangélico Augusto Pestana (CEAP), a school in Northwestern Rio Grande do Sul, and do a comparative analysis between its management and the model of corporate governance best practices proposed by Andrade and Rossetti (2011). In order to do that, we opted for a qualitative, exploratory and descriptive research. It was verified that the organization has a governance system represented by three basic pillars: property, administrative council, and executive direction. Since Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) is directly involved with the origins and development of the school, there is a strong influence of this religious institution over each of the pillars. Among the aspects that characterize the governance best practices of the organization being studied, are mentioned transparency, clarity of responsibility, receptivity to innovation, and a set of values and principles that are

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

strictly followed.

Key-words: Corporate Governance; School; Transparency; Management.

1 INTRODUÇÃO:

Despertando interesse acadêmico e profissional desde a década de 1990 no Brasil, a abordagem da governança corporativa ganhou relevância ao tratar da transparência, da amenização de conflitos e do entendimento do negócio organizacional. Ela rege normas, atribui responsabilidades e sistematiza as relações de poder entre os órgãos que compõe e operam nas organizações através do relacionamento entre três bases: proprietários, conselheiros administrativos e diretores executivos. Isto é, a governança corporativa pode ser descrita como um sistema que monitora e alinha as atividades dos órgãos componentes de acordo com diretrizes instituídas.

No que tange às instituições educacionais, com ênfase nas escolas, a governança corporativa - neste contexto, denominada de governança educacional - deve ser relacionada a um modelo de gestão com participação coletiva, ou seja, que promova a autonomia entre os atores envolvidos, orientado para a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos, associando-se à cidadania, à ação política e à responsabilidade social (ALVES, 2018).

Andrade e Rossetti (2011) atribuem um conjunto de oito dimensões - denominados "8 Ps" - com propósito orientar as organizações à boas práticas no exercício da governança corporativa. As oito dimensões são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. O conteúdo de cada dimensão pode variar de acordo com o tipo de organização.

Diante deste contexto, que envolve estrutura e boas práticas da governança no ambiente escolar, o presente estudo têm como objetivos a identificação da estrutura do sistema de governança no Colégio Evangélico Augusto Pestana (CEAP) - localizado no município de Ijuí/RS, cuja relevância está na sua atuação centenária em educação, na referência no ensino regional e na orientação por princípios ligados a uma entidade religiosa - e a prática da sua gestão em relação aos "8 Ps" da governança corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro teórico que fundamenta o presente estudo está dividido em dois temas. O primeiro

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

apresenta os conceitos, definições e modelos relacionados a governança corporativa, além de um subtópico que aborda governança corporativa voltada à gestão de escolas. Já o segundo tema aborda as dimensões de governança corporativa propostas por Andrade e Rossetti (2011), denominadas “8 Ps”.

2.1 Governança corporativa: definições e modelos

A palavra governança está relacionada a governo. Portanto, corresponde ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma organização (SILVA, 2006). De modo geral, governança corporativa é um conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações organizacionais e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações devem prestar contas (LETHBRIDGE, 1997), com o propósito de negociar e determinar como o valor da firma será distribuído (NELSON, 1999). Em síntese, ela pode ser definida como um sistema de leis, regras e fatores que controlam as operações de uma empresa (GILLAN; STARKS, 1998).

Esta abordagem despertou interesse das organizações na década de 1980, nos EUA, com a integração global de mercados, a abertura do capital de empresas fechadas, aumento de investidores, fusões e aquisições, entre outros motivos. Já no Brasil, a evolução dos estudos relativos à governança corporativa surgiu como resultado da abertura da economia durante a década de 1990, dos investimentos estrangeiros, da privatização de estatais e o acesso das organizações aos mercados internacionais (SILVA, 2006). Diante deste cenário, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995 - uma organização sem fins lucrativos, sendo a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2018).

De acordo com o IBGC (2004), o sistema de governança corporativa é composto por atores e órgãos, os quais, de maneira geral, podem ser descritos como:

1. Acionistas/Cotistas, sendo o órgão supremo. Através de uma assembleia geral, determinam-se as ações de alto impacto para a organização (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Ela possui poder de reformar o estatuto social, eleger e destituir os administradores e fiscais, solicitar demonstrações financeiras, deliberar sobre transformações, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia (SILVA, 2006).
2. Conselho fiscal, que fiscaliza o ato de todos os administradores, da auditoria independente e acompanha as demonstrações financeiras (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

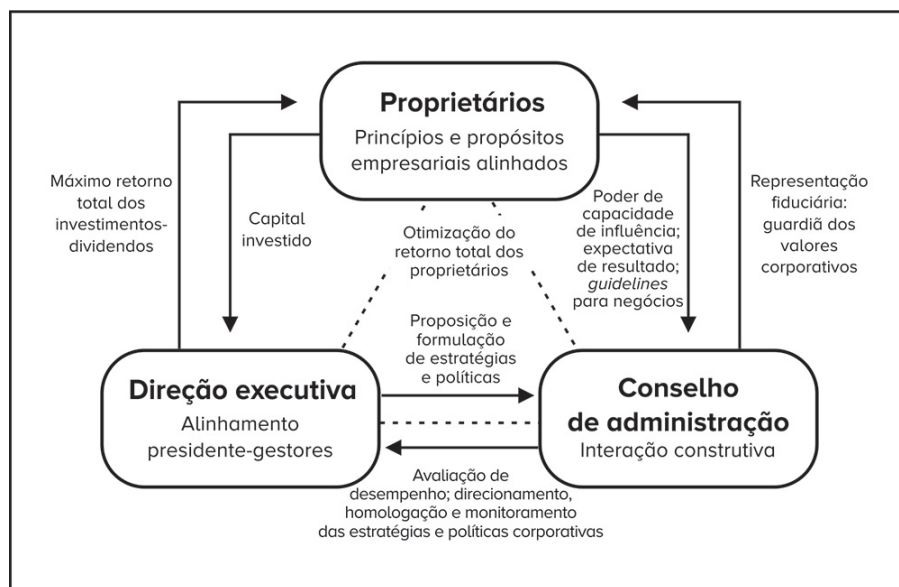
Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

3. Conselho de administração e auditoria independente, que atuam como órgãos guardiões dos interesses dos proprietários. Entre as responsabilidades do conselho de administração, constam o monitoramento de agentes, o acompanhamento da gestão e dos gestores, a responsabilidade pela eleição e destituição do diretor executivo, a avaliação dos riscos, a indicação e a substituição dos auditores independentes. Silveira (2002) atribui a este órgão, além da função de controlar o trabalho da diretoria, o estabelecimento de diretrizes e estratégias e a confirmação de decisões relevantes. Já a auditoria independente têm com principais funções fiscalizar o cumprimento de disposições legais, auditar as demonstrações econômico-financeiras e verificar se os resultados condizem com a realidade da sociedade (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).
4. Direção executiva, a qual cabe administrar a organização segundo as orientações do conselho de administração (SILVA, 2006). Rossetti e Andrade (2012) entendem, como responsabilidade da diretoria executiva, o exercício da gestão dos negócios e das áreas funcionais da companhia, a definição das estratégias operacionais da organização, a prestação de amplas informações para o conselho de administração (como resultados, riscos e oportunidades), além da convocação de uma auditoria interna que atua na organização e fiscalização de questões contábil-financeiras.

Todavia, independente dos princípios e dos propósitos de cada organização, das práticas em cada país, dos órgãos e dos atores envolvidos, a governança corporativa é composta pela interação de três âncoras: propriedade, conselho de administração e direção executiva (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). A partir destas bases, pode-se acrescentar outras partes interessadas, nos casos em que são formalmente incluídas no sistema de governança. Este triângulo pode ser resumido na Figura 1:

Figura 1: Triângulo base da governança corporativa

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Um bom sistema de governança contribui para o fortalecimento das organizações, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas de criação de valor e harmoniza interesses (GRAYSON; HODGES, 2002; RODRIGUES; MENDES, 2004). Além do mais, as boas práticas de governança visam contribuir no aumento de valor da sociedade, facilitando o acesso desta ao capital e colaborando para a sua perenidade (SLOMSKI, 2005).

2.1.1 Governança e gestão em escolas

O conceito da governança educacional, que inclui a governança aplicada em escolas, é relativamente recente. No entendimento de Alves (2012), a governança educacional refere-se a como os sistemas e as organizações educacionais são estabelecidos, suas distribuições e seus exercícios de poder, suas estruturas, seus processos decisórios, suas responsabilidades formais, seus papéis formais e informais, suas relação entre atores, e as relações entre os distintos níveis e esferas. Ainda, de acordo com o pesquisador:

As boas práticas de governança, em se fazendo presentes na gestão escolar, criam condições estruturais e operacionais que contribuem sobremaneira para que os objetivos educacionais sejam alcançados e se produza eficácia social atribuída à escola, pública ou privada (ALVES, 2012, p. 20).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

A escola é uma organização social que existe para aprofundar a reflexão sobre os valores fundamentais para a pessoa humana, com o propósito de torná-la efetivamente livre e libertadora (MEZOMO, 1994) através de experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação (LÜCK, 2009). Sob a ótica desta autora, a gestão escolar é o ato de gerenciar a dinâmica cultural da escola, “afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo” (LÜCK, 2009, p. 24). Assim, cabe a ela realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários para a efetividade das ações educacionais que têm como intuito promover a aprendizagem e formação dos alunos.

Na estrutura da gestão escolar, têm-se destaque o diretor escolar (diretor executivo), responsável maior pelo norteamento do modo de ser e fazer da escola e seus resultados. Entre as suas competências, estão garantir o funcionamento da escola como organização social, aplicar nas práticas dos planos de trabalho princípios e diretrizes educacionais de acordo com as demandas de aprendizagem, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais e adotar uma orientação interativa, mobilizadora das competências dos participantes da comunidade escolar. São colaboradores da gestão escolar, ainda, diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares (LÜCK, 2009).

Lück et al (2005) entendem que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalhos envolvidos. Isto é, no envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional.

As razões que fomentam práticas burocráticas e autoritárias nas escolas podem ser diversas: histórias de vida dos membros, conservadorismo ideológico, demandas políticas difíceis de serem conciliadas, entre outras (FERREIRA, 2006). No entanto, uma participação coletiva é sugerida por promover aos atores organizacionais maior autonomia, e conseqüentemente, maior consciência de seu papel social e de suas responsabilidades na educação - o que não ocorre quando as pessoas sentem-se um apêndice da realidade ou um mero instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros (LÜCK, 2011). Diante disso, Ferreira (2006) defende que a participação coletiva deve ser

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

desenvolvida através do exercício de diálogo entre todas as partes envolvidas. Esta comunicação ocorre entre atores com diferentes formações e competências para um plano coletivo e consensual de ação.

2.2 Abordagem dos 8 Ps de Andrade e Rossetti (2011)

Com o intuito de fornecer um instrumento de trabalho para levantamentos situacionais e adequação das práticas de governança, Andrade e Rossetti (2011) propuseram um modelo com oito dimensões, denominados “8 Ps” de governança corporativa. São eles:

1. Propriedade, referindo-se à estrutura, o tipo, ou a forma da organização (empresa familiar, consorciada, estatal ou anônima);
2. Princípios, em que se avalia o código de conduta, os valores e os legados da organização. Baseia-se aos fundamentos éticos universais da governança corporativa: *Fairness* (senso de justiça e equidade de direitos), *Disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos), *Accountability* (prestação responsável de contas) e *Compliance* (conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios);
3. Propósitos, que significam a razão da existência da organização - missão, visão, consistência estratégica, clareza nas diretrizes e foco em retornos. Alinhamento entre propósitos e expectativas dos proprietários;
4. Papéis, que compete à clareza nas responsabilidades de cada órgão e ator envolvido no sistema de governança;
5. Poder, ao qual avalia-se se a estrutura de poder está claramente definida, visível e aceita pelos integrantes do sistema de governança;
6. Práticas, que corresponde às atuações dos órgãos e atores - entre elas, o monitoramento, gestão de conflitos, cobranças, fiscalizações, alinhamento entre valores, operações e estratégias.
7. Pessoas, o qual acompanha o clima e os relacionamentos na organização, meritocracia, premiações, reconhecimentos e eficiência dos processos sucessórios para as funções-chave da organização;
8. Perpetuidade, que corresponde ao objetivo último das organizações: propensão para inovação; interesses e investimentos para expansão; gestão eficaz de riscos; criação de valor para os *shareholders*; além do desenvolvimento de lideranças e da preparação e motivação de sucessores.

A importância do modelo dos “8 Ps” deve-se à sintetização do ambiente, do sistema, dos pontos fortes, das fragilidades e das situações críticas de boas práticas de governança

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

corporativa, independentemente da tipologia das empresas – privadas ou estatais, abertas ou fechadas, familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar, sociedades anônimas ou limitadas. Ainda, segundo Andrade e Rossetti (2011), a listagem e o conteúdo nas questões centrais de cada dimensão ocorrem conforme o tipo de organização, portanto, não são iguais, e variam também em função de seus estágios de desenvolvimento e da dimensão de seus negócios.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa. Sob a ótica de Demo (2008), uma pesquisa qualitativa busca maior aprofundamento por análise, familiaridade, convivência e comunicação. Collis e Hussey (2005) a descrevem como um método subjetivo que inclui examinar e refletir sobre percepções para ter entendimento de atividades sociais e humanas. O estudo também enquadra-se como exploratório, por proporcionar maiores detalhes (ANDRADE, 1999) e maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito (GIL, 2010), e descritivo, por identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005), além de descrever os fenômenos de determinada realidade conforme o entendimento das pessoas envolvidas (TRIVIÑOS, 1987).

É utilizada a estratégia de estudo de caso, em que explora-se em profundidade um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um indivíduo (CRESWELL, 2010). De acordo com Vergara (2009), esta estratégia tem caráter de profundidade e detalhamento e é circunscrito a uma ou poucas unidades. Ainda, questões “como” e “por que” estimulam o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas (Yin, 2001). Como técnica, buscou-se a obtenção de dados através de uma entrevista semi-estruturada - esta que, de acordo com Yin (2005), valoriza a presença do investigador e proporciona liberdade e espontaneidade ao informante, enriquecendo a investigação.

A relevância do CEAP, objeto de pesquisa do presente estudo, deve-se principalmente à sua tradição de mais de 115 anos de atividades no ramo, sendo assim, a escola particular mais antiga no município de Ijuí-RS. O sujeito da pesquisa foi o diretor executivo da organização, responsável pelas decisões estratégicas e administrativas desde 2007. Portanto, os dados obtidos para a identificação do funcionamento do sistema de governança do CEAP foram constatados a partir desta percepção.

4 DESENVOLVIMENTO, RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estrutura de governança organizacional

O CEAP é mantido pela a Instituição Sinodal de Assistência, Educação e Cultura (ISAEC), situada em São Leopoldo. Esta mantenedora é uma instituição beneficente e filantrópica, ligada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), e que atua como responsável legal e jurídica de um conjunto de escolas que correspondem à Rede Sinodal de Educação. Isto é, entre as atividades da ISAEC, constam a mediação entre o compromisso das escolas mantidas e o Ministério da Educação (prestação de contas e relatórios), supervisão das relações trabalhistas e o direcionamento de cotas.

No entanto, o CEAP não foi fundado pela ISAEC, mas sim pela comunidade ligada à igreja, sendo esta a sua mantenedora por muitas décadas. Com a crescente ameaça do Ministério da Educação para a cassação da filantropia em comunidades religiosas, repercutida entre os anos 1992 e 1993, a sua mantenedora (e de outras escolas da rede) passou a ser a ISAEC. Para isto, a opção mais favorável foi delegar as comunidades por contratos de troca de manutenção e um comodato dos bens móveis e imóveis. Isto é, o CEAP foi cedido em comodato para a ISAEC por 99 anos renováveis, na condição de que a ISAEC continuasse mantendo o CEAP como uma escola. Assim, a comunidade luterana passou a agir nas escolas através de um conselho administrativo, hoje denominado conselho escolar.

O conselho escolar do CEAP atualmente é composto por 11 integrantes: seis membros da comunidade luterana de Ijuí, dois membros da associação de pais (APPA), dois funcionários da escola e um pastor (este atuando em trabalhos teológicos ligados à igreja). Os membros do conselho não são remunerados e não podem receber bolsas de estudos para os seus filhos. O mandato de cada conselheiro é de quatro anos, com possibilidade de reeleição. No entanto, a cada dois anos ocorre a troca a metade dos conselheiros de cada grupo que o compõe, indicados pelas suas assembleias. Isso garante a continuidade nos trabalhos que estão em execução sem que os processos sejam interrompidos e reaprendidos.

A principal responsabilidade deste setor é a contratação e o monitoramento do diretor executivo que atua na escola, e de acordo com dados fornecidos por este, o conselho analisa o balancete do mês anterior e a rotina escolar. Entre outras responsabilidades que cabem ao conselho estão o reajuste de mensalidades, orçamento e calendário escolar para o ano seguinte, além de projetos a longo prazo para a escola. As reuniões do conselho escolar são mensais e durante todo ano letivo. Há um presidente e um vice-presidente no conselho, eleitos a cada dois anos, cuja missão é organizar as reuniões e terem voto de desempate nas decisões urgentes. Qualquer um destes cargos apenas podem ser preenchidos por membros da comunidade evangélica ou da associação de pais.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

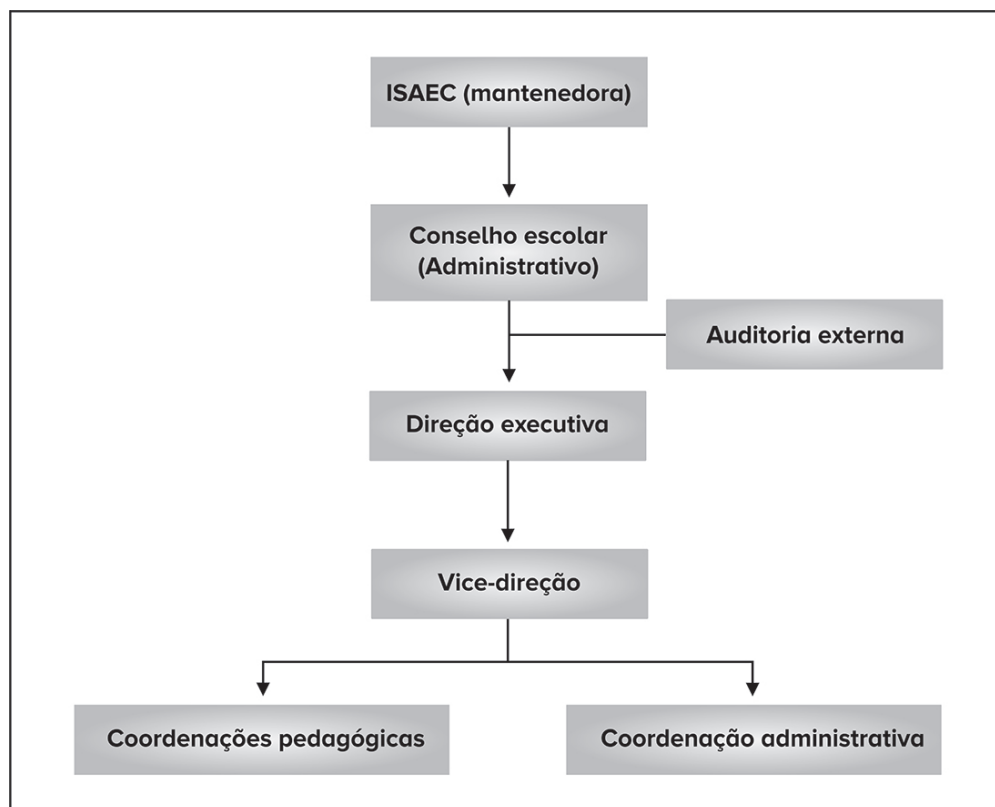
O diretor executivo tem o dever de participar das reuniões do conselho escolar. No entanto, não possui poder de voto. Sua tarefa é assinar cheques, movimentar contas bancárias e mostrar receitas, gerando assim um relatório ao conselho. De maneira geral, a responsabilidade do diretor também é conduzir a gestão administrativa da escola, como tomar decisões operacionais, contratação e demissão de funcionários, atender pais, entre outras. Em casos específicos, devido aos relacionamentos muito próximos e a política existentes na cidade, é necessária uma prática intuitiva - decisões sérias que, em tese, cabem ao diretor, são levadas ao conselho para discussão, como a análise contratos de professores e funcionários em uma eventual crise financeira, por exemplo. Para auxiliar na gestão escolar interna, o diretor executivo conta com uma vice-diretora e duas equipes de coordenação: a equipe pedagógica, que coordena questões que envolvem o ensino escolar, e a equipe administrativa, que coordena questões financeiras.

Além de ter constante monitoramento do conselho escolar, a gestão é avaliada também por uma auditoria externa que aponta os principais problemas internos, mas que ao mesmo tempo sugere soluções. Ela age a cada dois anos de forma presencial e anualmente de forma documental, enviando relatórios tanto para a mantenedora quanto para o conselho escolar.

Em síntese, a estrutura de governança organizacional pode ser observada no organograma que corresponde à Figura 2.

Figura 2: Estrutura de governança organizacional do CEAP

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Autor (2018)

4.2 Os 8 Ps de governança relacionados à gestão do CEAP

Quanto às práticas de governança, foi possível atribuir uma análise do relacionamento da gestão do CEAP com as 8 dimensões de governança, proposta por Andrade e Rossetti (2011), sob a ótica do diretor executivo. Esta avaliação tem como base uma adaptação do questionário elaborados pelo autor, com questões que referem-se aos “8 Ps” da governança corporativa.

No que tange à propriedade, constatou-se que há uma convivência harmoniosa entre os dois grupos controladores - a mantenedora e a comunidade luterana. Tanto as assembleias gerais quanto as reuniões do conselho escolar acontecem com frequência. Em todas as reuniões o diretor executivo compartilha os assuntos mais relevantes sobre questões internas da escola, tanto para fins de conhecimento quanto para votações. Todos os participantes do conselho escolar têm a oportunidade de trazer algum assunto a ser discutido. Se uma determinada pauta não foi solucionada, é convocada outra reunião para que ela volte a ser discutida.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Sobre os fatores de risco para a estrutura da gestão, existe um regimento escrito que determina as funções tanto do conselho escolar e do diretor executivo, mas que necessita ser mais detalhado. Isto, porque ele é um modelo orientativo que foi elaborado pela mantenedora e enviado para o conselho escolar discutir a sua aplicabilidade, para após isso, retornar para a aprovação da mantenedora. A inclusão de professores e funcionários do CEAP no conselho escolar é um exemplo de cláusula que não constava no modelo inicial fornecido pela mantenedora, mas que foi sugerida em reunião do conselho escolar.

Em relação aos princípios, todos os componentes do sistema de governança estão alinhados aos valores éticos luteranos, caracterizados pelo respeito aos indivíduos, honestidade e lisura. Portanto, há uma norma exigida e documentada de que todos os diretores das escolas mantidas pela ISAEC sejam membros da IECLB. O código de conduta da organização, portanto, pode ser visto como esta forma de funcionamento. O planejamento estratégico da escola não está documentado oficialmente. No entanto, de acordo com o diretor executivo, o CEAP têm como missão oferecer à comunidade uma educação escolar de qualidade, com o desejo de formar cidadãos honestos, críticos e capazes de gerir a suas vidas com qualidade, respeito e honestidade.

Quanto aos propósitos da organização, que envolvem a sua visão e estratégia, existem projetos pedagógicos baseados em estudos que são sempre revisados e atualizados, ou seja, estão em constante mudança e não são intuitivos. Os rumos do CEAP são permanentemente alinhados às mudanças do ambiente - quando surge uma nova tendência, imediatamente a equipe pedagógica começa a estudar a sua implementação e discuti-la em reuniões. Tem-se como exemplo o 9º ano do ensino fundamental, que surgiu como tendência e a escola trabalhou a sua implementação durante anos. No entanto, quando uma mudança exige alto investimento, a direção a leva como pauta para ser discutida no conselho escolar.

No que diz respeito aos papéis da gestão organizacional - mantenedora, conselho escolar, diretoria executiva e coordenações, estes são claramente definidos e separados. Porém, conforme já mencionado, existe uma flexibilidade para propor ideias. Apesar de haver cobrança por resultados, há uma compreensão, tanto do conselho escolar quanto da direção executiva, de que educação é um processo. Isto é, a gestão é consciente de que determinadas mudanças e implementações na parte operacional da escola podem apresentar riscos ou gerar resultados apenas a longo prazo. Se há indicativos de falhas em determinados rumos, "volta-se atrás" de uma decisão com convicção, sempre quando é necessário.

A estrutura de poder da governança é claramente definida, visível e aceita. No que se refere à meritocracia, ela existe em determinadas situações que estão sob a gestão do diretor

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

executivo, como por exemplo, quando é necessário promover um professor para coordenador. Tratando-se do conselho escolar, as indicações de membro são feitas pelos órgãos representativos. Portanto, cada um destes possui o seu modo avaliar e indicar.

No que se refere às pessoas na parte operacional da escola, existem rigorosos critérios. Para a contratação de professores, são avaliados os melhores currículos disponíveis (geralmente entre três e cinco). É realizada uma entrevista individual e cada candidato deve apresentar para a coordenação um trabalho pedagógico (cujo tema é determinado pela escola) relativo à sua área. Em contratações de outros funcionários, analisa-se os currículos, como também recomendações, e é feito um contrato temporário para fins de teste. Em caso positivo, firma-se um contrato permanente.

O clima entre os colaboradores da organização é favorável, porém, não é avaliado. Há uma convivência constante entre os colaboradores tanto no ambiente de trabalho, quanto no ambiente fora da escola, o que indica uma boa convivência entre eles. Todavia, a direção executiva está sempre disponível para dialogar com os colaboradores no que se refere às suas dificuldades.

Não há premiações quanto à meritocracia, pois a avaliação de professores pode ser considerada subjetiva - é inviável premiar professores de áreas diferentes, pois o método de ensino não é o mesmo. Um programa de meritocracia poderia resultar diferentes interpretações entre os professores e funcionários, ocasionando desentendimentos. Contudo, há um reconhecimento público, realizado anualmente em cerimônia, pelo tempo de dedicação de funcionários e professores à organização. Entende-se meritocracia, portanto, como o período que o profissional está atuando na instituição.

Em termos financeiros, existe um plano de carreira: a cada quatro anos, o salário dos professores é aumentado em 4%. O desempenho dos professores e funcionários é avaliado constantemente pela direção executiva. No caso de avaliações negativas, adota-se um processo de diálogo com o profissional em que é fornecida uma orientação para a melhoria de desempenho. Uma demissão apenas ocorre no momento em que esgotam-se todas as tratativas de auxílio.

Avaliando algumas práticas da governança, constata-se que o conselho escolar possui: regimento interno formalmente aprovado e orientado; regras preestabelecidas e definidas para lidar com conflitos de interesses; agenda, orçamento e calendário anual definidos no ano anterior ao exercício do curso; presidente e vice-presidente que organizam, supervisionam e preparam as atas das reuniões; avaliação constante e formal relativas às responsabilidades da direção executiva; e critérios para a escolha de seus membros.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

A transparência e a (rigorosa) prestação de contas mensal, que cabem ao diretor executivo, são valores cultivados e atributos culturais da empresa. Além do mais, o diretor tem como prática convocar todos os professores e funcionários para uma reunião geral em todo início de ano letivo. Nesta reunião são compartilhadas algumas situações administrativas da escola, além de resultados relativos à questões pedagógicas - como, por exemplo, as aprovações dos egressos no vestibular.

Conforme já mencionado, a escola possui uma auditoria externa contratada pelo conselho escolar e pela ISAEC na qual, além de cobrança, há também auxílio para o diretor executivo. O CEAP possui internamente um conselho fiscal que se reúne trimestralmente, analisa os balancetes e todos os documentos comprobatórios e produz um diagnóstico da situação atual. Ele é composto por três membros: o conselho escolar escolhe uma pessoa e a comunidade indica duas.

Por fim, quanto à perpetuidade, constatou-se que são poucas as expectativas a curto prazo na escola. Já as existentes, como desempenho de alunos do ENEM e nos vestibulares, são satisfatórias. As maiores expectativas de resultados são as de longo prazo, como por exemplo, as escolhas favoráveis dos alunos e egressos quanto ao futuro - o que indica que a escola cumpriu o seu dever.

A busca pela inovação é permanente em todos os setores da escola, mas principalmente no pedagógico. O investimento em recursos pedagógicos, como instrumentos modernos para as melhorias das aulas, por exemplo, sempre são buscados desde que haja viabilidade financeira e justificativas plausíveis. Deste modo, a gestão é receptiva às ideias de inovação propostas por professores e funcionários. Todavia, a filosofia organizacional de progresso, em qualquer situação, é trabalhada de uma forma responsável. Em outras palavras, há um processo de avaliação relativo às vantagens e desvantagens de qualquer possibilidade de mudança.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve o propósito estudar dois aspectos na governança corporativa do CEAP: a estrutura de governança corporativa e a atuação da escola no que se refere às dimensões de boas práticas de governança. Em síntese, foi possível detectar uma estrutura bem definida nos sistemas de poder e responsabilidades que envolvem o CEAP, além de práticas de governança favoráveis à abordagem dos "8 Ps".

No primeiro aspecto, detectou-se que a organização possui um sistema de governança em

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

que constam os três pilares básicos: propriedade, conselho de administração e direção executiva. Todavia, no que tange à propriedade, há uma atuação conjunta regida por contrato entre a mantenedora ISAEC (responsável legal e jurídica) e a IECLB. Esta última exerce forte influência no conselho escolar.

No segundo aspecto, constatou-se que a governança da escola é regida por valores e princípios da IECLB e praticada com responsabilidades claramente definidas entre os órgãos que a compõe. Em paralelo, há uma receptividade para ideias que buscam inovação e melhorias no ensino, independentemente de qual ator institucional sugerir-las. Portanto, os colaboradores têm voz e, em determinados casos, autonomia. Portanto, a gestão também pode ser caracterizada por ter participação coletiva, conforme é idealizado por Lück et al (2005). De maneira geral, as atividades são desenvolvidas com consenso, monitoramento, transparência, coletividade, organização e bom senso (sendo este necessário, devido ao ambiente político forte em que a escola atua), sempre com forte valorização de suas origens.

O presente estudo contribui com as pesquisas relacionadas à governança corporativa em escolas na medida em que apresenta, de forma empírica, a prática em relação a teoria. Ele ganha relevância devido à sua base, que corresponde à percepção do diretor executivo - o responsável por determinar as diretrizes operacionais da escola e gerar os maiores resultados. A pesquisa se limita ao relatar às práticas de governança corporativa apenas com base na percepção deste agente. Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se a obtenção de dados sob a ótica de mais atores que compõe o sistema de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, M. Conceitos de governança em educação. **Revista Linha Direta**, v. 168, p. 19-22, mar. 2012.

ALVES, M. Governança e gestão. **Portal Linha Direta**. Disponível em: . Acesso em: 24 fev. 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

graduação e pós-graduação. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, N. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLAN, S.; STARKS, L. A survey of shareholder activism: motivation and empirical evidence. **Contemporary Finance Digest** 2 (3), p. 10-34, 1998.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O IBGC**. Disponível em: . Acesso em: 21 fev. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3^a ed., São Paulo, IBGC, p. 47, 2004.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 8, p. 209-232, 1997.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

LÜCK, H.; FREITAS, K.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

MEZOMO, J. **Gestão da qualidade na escola:** princípios básicos. São Paulo: J.C. Mezomo, 1994.

NELSON, D. **Essays on Corporate Governance.** University of Arizona Dissertation, 1999.

RODRIGUES, J.; MENDES, G. **Governança Corporativa:** estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSSETI, J.; ANDRADE, A. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, A. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, E. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores analistas de mercado e pesquisadores. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, A. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - FEA-USP, São Paulo.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2005.

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

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos.** 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.