

## **GOVERNANÇA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS AGENTES DE GOVERNANÇA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ**

*GOVERNANCE: ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF GOVERNANCE AGENTS OF THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CEARÁ*

Flávio Luiz Lara<sup>1</sup>  
José Claudio Karam de Oliveira<sup>2</sup>

**RESUMO:** Diante da importância do tema governança corporativa no setor público e poucos estudos publicados a respeito, o presente estudo propõe: verificar quais as atribuições dos agentes de governança contemplados no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC estão presentes no papel regimental do Conselho Superior (CONSUP) e do Colégio de Dirigentes (COLDIR) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). A pesquisa é de caráter descritivo, usa o método de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, os documentos analisados foram o Estatuto do IFCE e o Código de boas práticas do IBGC, no que se refere às práticas dos agentes da governança. Pressupõe que o Conselho Superior (CONSUP) corresponde à Assembleia dos Acionistas na função de representante dos proprietários, pela sua representatividade em sua composição e corresponde também ao Conselho de Administração, na função de órgão deliberativo. O Colégio de Dirigentes (COLDIR) corresponde ao Comitê da Diretoria Executiva na medida em que congrega os diretores de campi e pró-reitores, mesmo que em número superior ao recomendado pelos autores da área de governança tratando de todo o assunto da Administração e, também, ao Conselho de Administração, quanto ao viés de órgão deliberativo e de planejamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança; governança pública. conselho superior; colégio dirigente.

**ABSTRACT:** *Given the importance of the topic of corporate governance in the public sector and few studies published on the subject, this study proposes: verifying which duties of governance agents included in the IBGC Code of Good Corporate Governance Practices are present in the regulatory role of the Superior Council (CONSUP) and the College of Directors (COLDIR) of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará (IFCE). The research is descriptive in nature, uses the content analysis method with a qualitative approach, the documents analyzed were the IFCE Statute and the IBGC Code of good practices, with regard to the practices of governance agents. It assumes that the Superior Council (CONSUP) corresponds to the Shareholders' Assembly in the role of representative of the owners, due to its representativeness in its composition and also corresponds to the Board of Directors, in the role of deliberative body. The College of Directors (COLDIR) corresponds to the Executive Board Committee in that it brings together campus directors and pro-rectors, even if in a greater number than recommended by the authors in the area of governance dealing with the entire subject of Administration and, also, to the Board of Directors, regarding the bias of a deliberative and planning body.*

**KEYWORDS:** *Governance; public governance. Superior council; Management college.*

---

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Auditor do Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT. e-mail: [flavio.lara@ifmt.edu.br](mailto:flavio.lara@ifmt.edu.br).

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Economista do Instituto

Federal do Ceará – IFCE. e-mail: karam@ifce.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, com sede em São Paulo e atuando nos estados do Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina é a principal referência do Brasil em Governança Corporativa. Atua na promoção de palestras, fóruns, conferências, treinamentos e networking entre profissionais, além de produzir publicações e pesquisas, conta, também, com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, que permite ao participante adquirir mais conhecimentos necessários para seu bom desempenho dentro das organizações (IBGC, 2016).

O Principal documento do IBGC, é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa com o objetivo de contribuir para a evolução da Governança Corporativa das empresas e demais organizações atuantes no Brasil, fruto de análise e estudo de referências legais, regulatórias, acadêmicas e práticas, nacionais e internacionais, por meio de experiências e opiniões de entidades governamentais, de mercado, associações de classe, de profissionais, além de indivíduos de reconhecida competência na matéria e de entidades internacionais congêneres. A primeira edição foi lançada em 1999 (IBGC, 2016). A 5ª edição, publicada em 2015, foi o documento utilizado neste estudo.

Para o IBGC (2015) governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Que por meio do princípio da Responsabilidade Corporativa tem função de zelar pela sustentabilidade das organizações e sua longevidade, atenuando os efeitos das limitações técnicas, dos conflitos de interesses e vieses cognitivos do fator humano, preservando a qualidade da gestão da organização e o bem das partes interessadas, os *stakeholders*.

Para Silveira (2014) o Conselho de Administração é o órgão central do sistema de governança, sendo o principal responsável pelo planejamento estratégico e pela política orientadora das tomadas de decisões de toda a gestão, cabendo fazer uma leitura correta do ambiente externo e pensar no longo prazo da organização. Como órgão de peso e contrapeso na organização deve orientar e supervisionar continuamente a Diretoria Executiva a fim de que os demais níveis de planejamentos sejam realizados e os objetivos alcançados, coadunando com Oliveira (2015) que argumenta que o Conselho de Administração é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com a prática pedagógica, criada nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará com as Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu, vinculado ao Ministério da Educação, é uma autarquia de natureza jurídica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais.

A organização administrativa do IFCE compreende o Conselho Superior (CONSUP), o Colégio de Dirigentes (COLDIR), como órgãos colegiados; Reitoria, as cinco Pró-reitorias (Ensino, Extensão, Pesquisa e Inovação, Administração e Planejamento, Gestão de Pessoas), e duas diretorias sistêmicas e os diretores de campi, como órgão executivo (IFCE, 2016).

No IFCE o Conselho de Administração é representado pelo Conselho Superior

(CONSUP) que é o órgão colegiado máximo de caráter consultivo e deliberativo da estrutura de governança do IFCE, que se reúne bimestralmente e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente, que é o próprio Reitor, ou por 2/3(dois terços) de seus membros. Para Fontes Filho (2003), no caso do setor público, como o governo é o principal, na relação com o agente, ele tem o controle total ou majoritário sobre suas organizações, podendo ditar mais facilmente seus objetivos e estratégias e inibir a atuação dos executivos.

Existe também a dificuldade da capacidade do Governo, por sua natureza, em definir objetivos claros à organização. Para atenuar essa situação, sistemas de controle interno e externo devem ser acionados para estabelecer mecanismos que consigam controlar a atuação dos gestores no interesse dos proprietários, sejam eles o governo, a sociedade ou grupos de beneficiários, no caso de ações sociais (Fontes Filho, 2003).

Tal situação, segundo Fontes Filho (2003) faz com que o Conselho de Administração desempenhe um papel muito diferente do correspondente do setor privado, pois a distribuição do poder político do governo somado à excessiva concentração da propriedade nas organizações faz com que o conselho seja subordinado às orientações políticas do grupo que controla a organização.

Lisot (2012) escreveu que com o advento do atual Estado Democrático e de Direito, a figura do gestor público, passou a ter cada vez mais destaque e a ser mais cobrado, forçando-o adotar novos modelos e arranjos na gestão e na administração pública, que adotasse os princípios da eficiência, transparência, prestação de contas (*accountability*) e qualidade na prestação de serviços públicos.

Segundo a analogia de Lisot (2012), cada cidadão é acionista do Estado, por meio dos tributos, cujo retorno do investimento perante o Estado é a garantia do bem social e dos serviços públicos, por meio de investimentos necessários. E sendo o Governo considerado o principal na visão de Fontes Filho (2003), este representa o cidadão.

Estudo de Andrade Hora, Oliveira e Forte (2014) evidenciou a partir dos dados obtidos sobre a produção de artigos no tema Governança Corporativa no setor público e privado nos anais do EnANPAD, no período de 2003 a 2012 que a publicação na área é inexpressiva, sendo que na área pública se apresentou mais deficiente.

Diante da importância do tema governança na área pública e poucos estudos publicados a respeito (Andrade Hora, Oliveira, Forte, 2014) apresenta-se a questão que orientará o presente estudo: Quais as atribuições dos agentes de governança contemplados no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC estão presentes no papel regimental do Conselho Superior (CONSUP) e do Colégio de Dirigentes (COLDIR) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e adicionalmente (i) identificar quais são os agentes da governança corporativa consoante o código de boas práticas do IBGC; (ii) identificar o papel desses agentes para o IBGC; (iii) descrever o papel do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará; (iv) verificar a aderência do papel do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) ao papel dos agentes de governança para o IBGC.

A pesquisa é de caráter descritivo, usa o método de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, os documentos analisados foram o Estatuto do IFCE e o Código de boas práticas do IBGC, 5ª edição, no que se refere às práticas dos agentes da governança, descritos na seção Referencial Teórico.

O presente estudo se divide em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata do referencial teórico, que versa sobre a estrutura de governança, quais sejam: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva; Conselho Superior do IFCE; e Colégio de Dirigentes do IFCE, que serviram de apoio à pesquisa. A terceira seção está relacionada ao delineamento metodológico; a quarta seção à análise dos resultados e a

quinta e última seção apresenta-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Consoante o código de boas práticas do IBGC os agentes da governança corporativa são aqueles que estão envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc. (IBGC-2015). Nesta seção serão destacados: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva; Conselho Superior do IFCE e Colégio de Dirigentes do IFCE.

### 2.1 Assembleia Geral

Para Silveira (2014) e Oliveira (2015) a assembleia de acionistas ou de sócios é a instância decisória máxima ou órgão máximo da governança corporativa da sociedade, tendo o poder de decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, pois representa o segmento dos proprietários. Se for feita uma analogia em relação a um pequeno negócio com um único proprietário, esse único proprietário representaria os sócios e o pequeno negócio representaria a organização, portanto o proprietário tem interesse na longevidade do seu negócio, da mesma forma que os sócios têm interesse na longevidade da organização.

O poder dos sócios se materializa por meio das assembleias gerais convocadas e instaladas de acordo com ritos próprios para que possam surtir os efeitos legais e efetivos, que garantam segurança e proteção aos acionais e proprietário, entre si e para que sua voz tenha sempre vez; procurando não perder de vista o princípio “uma ação é igual a um voto” (IBGC, 2015), por outro lado, caso haja necessidade de uma política de assimetria, que seja conscientemente anuída, indistintamente, por todos os sócios, por tempo determinado, e definido em estatuto, ou contrato social, conforme as boas práticas anunciadas pelo IBGC. (IBGC, 2015). No Brasil antes mesmo de se falar em governança corporativa, já se demonstrava o sentido de proteção dos interesses dessa categoria dentro de uma organização, com as medidas ritualísticas que garantissem a participação efetiva da classe.

### 2.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão colegiado com a função de viabilizar a vontade dos sócios e acionistas junto à diretoria executiva (Oliveira, 2015) e defender os interesses das demais partes interessadas - *stakeholder*, de modo que cada parte receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a empresa, a fim de atender ao princípio da responsabilidade social e assim garantir a perenidade organizacional.

O Conselho de Administração é o órgão central do sistema de governança (Silveira, 2014) sendo o principal responsável pelo planejamento estratégico e da política orientadora das tomadas de decisões de toda a gestão. Para Silveira (2014) cabe ao Conselho de Administração fazer uma leitura correta do ambiente externo e pensar no longo prazo da organização. Como órgão de contrapeso da gestão, segundo Silveira (2014), o Conselho deve orientar e supervisionar continuamente a Diretoria Executiva a fim de que os demais níveis de planejamentos sejam realizados e os objetivos alcançados.

Oliveira (2015,) destaca que o Conselho de Administração é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas. As responsabilidades básicas do Conselho de Administração são orientação geral dos negócios; fiscalização da gestão da empresa; escolha dos auditores externos e eleições dos diretores e estabelecimento das suas atribuições cujas responsabilidades confirmam a importância desse órgão como representante legítimo dos

proprietários junto à organização.

Conforme o § 2º do art.138 da Lei 6.404/76 o Conselho de Administração é obrigatório apenas para as companhias abertas e as de capital autorizado, mas Silveira (2014) recomenda fortemente que as lideranças fomentem a criação do conselho de administração em suas organizações, como forma de aprimorar seu processo decisório e modelo de governança.

A evolução do Conselho de Administração, como órgão estrategista se deu em função da governança corporativa, segundo Oliveira (2015) tal prática está extrapolando para os demais tipos de organização, pois estudos demonstram que essa adoção vai afetar os resultados gerais dessas empresas, como forma de modelo de gestão adequada, exigido pelo mercado como medida de segurança de investidores.

No Brasil a competência do Conselho de Administração é tratada na Lei 6.404/76, e complementarmente em estatuto ou contrato social, com características de representante dos proprietários junto à organização, ao definir o papel estratégico de monitoramento, de seleção de executivo, de deliberação sobre a estrutura de capital da companhia e do relacionamento com os auditores independentes.

Observa-se que o perfil do Conselho de Administração já havia sido desenhado em 1976, na Lei 6.404, com atribuições adequadas para colocar em prática os princípios basilares da governança corporativa de transparência, de equidade, da prestação de contas (*accountability*) da responsabilidade corporativa antes mesmo de se falar em governança corporativa no Brasil, sendo identificado por Silveira (2014) e Oliveira (2015) como o órgão central de governança da empresa.

A introdução do modelo de governança veio sugerindo mecanismos de controles mais rígidos para os conselhos de administração e um maior grau de independência, em resposta aos graves escândalos contábeis da década de 80 envolvendo diferentes e importantes empresas no mundo, o que gerou discussões envolvendo acadêmicos, investidores e legisladores, culminando em teorias e marcos regulatório.

Em 1992 foi publicado na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa, resultado dessas discussões (IBGC, 2016). Segundo Andrade e Rossetti (2011) o Relatório Cadbury trouxe temas importantes sobre o conselho de administração, no tocante à regularidade das reuniões, ao controle sobre a companhia, ao monitoramento da diretoria executiva, à apresentação de uma avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia e finalmente no tocante à existência de conselheiros não executivos a fim de exercerem julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia.

O objetivo da existência dos conselheiros não executivos e executivos, concomitantemente, é para que haja, ao mesmo tempo, preservação da independência e interação do Conselho de Administração, com a Diretoria Executiva. Já as eleições por mandatos determinados e por processo formal são mecanismos de preservação para que não haja conflito de interesse.

Os mandatos dos conselheiros executivos não deverão exceder a três anos sem a aprovação dos acionistas, além da publicidade das remunerações e detalhamento das avaliações de desempenho, cujos comitês de avaliação deverão ser compostos por conselheiros não executivos, gerando um clima de independência e imparcialidade dentro do órgão.

### **2.3 Diretoria Executiva**

Órgão de gestão responsável pela execução do planejamento estratégico da organização. Para Oliveira (2015) o estabelecimento do modelo de gestão de uma empresa é, normalmente, de responsabilidade de sua Diretoria Executiva.

O modelo de gestão é que vai operacionalizar todas as principais orientações que o RAGC, v.13, p.106-120/2023

Conselho de Administração transmite para a Diretoria Executiva. Nesse sentido Silveira (2014) aponta que a Diretoria Executiva tem como missão comandar as operações diárias da empresa visando a assegurar sua perenidade e alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração. Cabe a ela representar a sociedade, zelar por seus valores e promover o objeto social dentro das regras estabelecidas pelo estatuto e políticas internas. Tem como foco obter retorno financeiro para os acionistas considerando os interesses das demais partes interessadas em suas decisões, bem como administrar as relações entre todos os públicos de interesse da empresa.

Os altos executivos devem liderar os colaboradores pelo exemplo, criando um ambiente genuinamente ético e meritocrático na organização. Portanto, é essencial que haja coesão e ampla comunicação entre os líderes de cada diretoria, evitando a formação de feudos.

O diretor-presidente é o responsável pela gestão diária da empresa, pela coordenação dos diretores, pela construção da cultura organizacional, além de atuar como elo entre a diretoria e o conselho e porta-voz da organização. Possui ascendência sobre os demais diretores, sendo o responsável por sua avaliação individual de desempenho e pela indicação de novos diretores para apreciação pelo conselho. Como principal ponto de referência para todos os executivos e colaboradores, ele deve liderar pelo exemplo e deixar claro as regras tácitas e explícitas da organização. O nível de meritocracia, motivação e comprometimento das pessoas com o sucesso coletivo da organização depende em grande medida da forma de liderança do diretor-presidente (Silveira,2014; Oliveira, 2015).

Segundo o IBGC, (2015) a Diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Para isso administra os ativos e conduz os negócios da organização, dentro da conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida de acordo com o ambiente instalado, monitorando, reportando e corrigindo as eventuais falhas.

A Diretoria executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração. Assim, é responsável pelos processos e políticas formalizados, a fim de viabilizar e disseminar os propósitos, princípios e valores da organização. Também, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas.

Os diretores devem lealdade à organização e tem o dever de prestar contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.

#### **2.4 Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)**

O Conselho Superior (CONSUP) é um órgão colegiado máximo do IFCE de caráter consultivo e deliberativo, que se reúne bimestralmente e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3(dois terços) de seus membros.

De acordo com o art. 9º do Estatuto do IFCE compete ao CONSUP: i) aprovar as diretrizes para atuação do IFCE e zelar pela execução de sua política educacional; ii) deflagrar, aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do IFCE e dos Diretores-Gerais dos *Campi*, em consonância com o estabelecido nos arts. 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008; iii) aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação, e apreciar a proposta orçamentária, anual; iv) aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regulamentos internos e normas disciplinares; v) aprovar normas relativas à acreditação e à certificação de competências profissionais, nos termos da legislação vigente; vi) autorizar o Reitor a conferir títulos de mérito acadêmico; vii) apreciar as contas do exercício financeiro e o relatório de gestão anual, emitindo parecer conclusivo sobre a

propriedade e regularidade dos registros; viii) deliberar sobre taxas, emolumentos e contribuições por prestação de serviços em geral a ser cobrados pelo IFCE; ix) autorizar a criação, alteração curricular e extinção de cursos no âmbito do IFCE, bem como o registro de diplomas; x) aprovar a estrutura administrativa e o regimento geral do IFCE, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica ;xi) deliberar sobre questões submetidas a sua apreciação.

O CONSUP é composto pelo Presidente nato: o Reitor; por representantes de docentes, discentes, servidores técnico-administrativos; egressos; da sociedade civil; do Ministério da Educação; de 1/3 de um terço dos diretores-gerais dos campi e do último Ex-reitor e, no impedimento deste, o anterior (IFCE, 2016).

Observa-se que o Quadro 1, demonstra que de acordo com a classificação IBGC (2015), o Conselho Superior do IFCE é composto por 53,33% de conselheiros internos; 26,67% de conselheiros externos e 20% de conselheiros independentes. Observa-se também que 20% dos conselheiros participam do Colégio de Dirigentes, órgão consultivo, que representa a diretoria executiva.

## 2.5. Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

O Colégio de Dirigentes (COLDIR) é um dos órgãos colegiados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) de caráter consultivo e atua como órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria. É composto pelo reitor como presidente; pelos pró-reitores; e os diretores-gerais dos campi. O Colégio de Dirigentes se reúne ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado por seu presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

De acordo com o art. 11 do Estatuto do IFCE, compete ao COLDIR: i) apreciar e recomendar a distribuição interna de recursos; ii) apreciar e recomendar as normas para celebração de acordos, convênios e contratos, bem como para elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes; iii) apresentar a criação e alteração de funções e órgãos administrativos da estrutura organizacional do IFCE; iv) apreciar e recomendar o calendário de referência anual; v) apreciar e recomendar normas de aperfeiçoamento da gestão; e vi) apreciar os assuntos de interesse da administração do IFCE a ele submetido (IFCE, 2016).

Observa-se no Quadro 1 que 18,75% dos membros do Colegiado de Dirigentes participam do Conselho Superior do IFCE.

**Quadro 1-** Comparativo dos membros do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes do IFCE e classificação dos conselheiros segundo o IBGC, 2015.

MEMBROS QUE DELIBERAM	Classificação IBGC, 2015:45	CONSUP	COLDIR
Reitor, como Presidente.	Interno*	01	01
Representantes dos docentes e suplentes, eleitos por seus pares, designados por ato do Reitor.	Interno*	05	
Representantes dos discentes e suplentes, eleitos por seus, designados por ato do Reitor.	Externo*	05	
Representantes dos servidores técnico-administrativos e suplentes, eleitos por seus pares, designados por ato do Reitor.	Interno*	05	
Representantes dos egressos e suplentes, designados por ato do Reitor.	Externo*	02	
Representantes da sociedade civil e suplentes, indicados por entidades patronais e dos trabalhadores, igualmente.	Independente*	04	
Representantes do setor público e/ou empresas estatais,	Independente*	02	

indicados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica e suplentes.				
Representante do Ministério da Educação, designado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica e suplente.	Externo*	01		
Representantes dos diretores-gerais de <i>campi</i> e suplentes, eleitos por seus pares, designados por ato do Reitor.	Interno *	05		26
Pró-reitores	-	00		05
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
Conselheiros Internos	16	53,33%		
Conselheiros Externos	08	26,67%		
Conselheiros Independentes	06	20,00%		
<b>TOTAIS MEMBROS DO COLDIR QUE PARTICIPAM CONSUP</b>				<b>18,75%</b>
<b>TOTAIS MEMBROS DO CONSUP QUE PARTICIPAM COLDIR</b>		<b>20%</b>		

\*Interno: quando ocupam posição de diretor ou há vínculo de emprego com a organização.

\*Externo: Quando há outro tipo de vínculos que não seja empregatício ou de direção.

\*Independente: Quando é externo à organização sem qualquer tipo de vínculo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O estudo classifica-se como de natureza qualitativa e descritiva, uma vez que o propósito da pesquisa é verificar a aderência do papel do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) ao papel de cada um dos agentes de governança proposto pelo IBGC (2015).

O levantamento das informações do presente estudo é de fonte secundária. Para Richardson (1999) os dados secundários são informações que foram construídas para finalidade distintas ao estudo em questão. Os instrumentos de coletas são documentais e estão disponíveis na Rede Mundial de Computadores, quais sejam: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição (Itens 1.6-d, 2.1-e, 3.1.) no sítio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Estatuto do IFCE (Art. 9º, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 23. p.12-24) no sítio do IFCE. A escolha dos documentos submeteu-se à regra da pertinência (Bardin, 2004).

Para Ludke e André (1986), a pesquisa documental é a terceira técnica apresentada para pesquisa qualitativa, com a vantagem de se permitir a obtenção de dados quando o acesso ao sujeito é impraticável.

A análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo e de interpretações literárias. Ludke e André (1986), argumentam que trata-se de uma técnica de pesquisa destinada a fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto.

O recorte do Estatuto do IFCE foi identificado por assunto: Da organização administrativa e o do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 5ª edição foi com base nos assuntos dos capítulos: 01. Sócios; 02. Conselho de administração; 03. Diretoria e 04. Órgãos de fiscalização e controle, pois inicialmente foi feito a busca com a frase: “agentes de governança”, e na página 13, no rodapé, foi descrito quais eram. A estruturação do texto do Código é dividida em: FUNDAMENTO e PRÁTICAS.

Todo o trabalho foi voltado para os textos referentes às PRÁTICAS, pois quando definido o assunto e na procura da palavra: “atribuições”, não abrangeram todos os agentes de governança. No capítulo 1 foi identificado o item 1.6 *Assembleia geral/Reunião de sócios*. No capítulo 02 foi identificado o item 2.1 *atribuições do Conselho de Administração*. No capítulo 03 foi identificado o item 3.1 *atribuições da Diretoria*.

Para identificar quais são os agentes da governança corporativa consoante o código de boas práticas do IBGC; o papel de cada um desses agentes para o IBGC e do Conselho



Superior e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, a análise foi feita por meio da compreensão da leitura do referencial teórico apresentado neste trabalho.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se a responder o problema levantado e alcançar os objetivos gerais e adicionais propostos neste estudo. A descrição dos incisos e artigos consignados nos Quadros 2 a 3 estão na seção do Referencial Teórico.

##### 4.1 Em relação ao objetivo geral

Observa-se por meio do Quadro 2, que em relação às boas práticas do IBGC (2016) atribuídas ao Conselho de Administração, regimentalmente, houve aderência de 83,33% do Colégio de Dirigentes (COLDIR) e 50% do Conselho Superior (CONSUP).

**Quadro 2** - Comparativo da aderência dos Agentes de Governança do IFCE às boas práticas do Conselho de Administração consignadas no Código do IBGC 5ª edição.

IBGC Conselho de Administração 2.1-e	IFCE Estatuto	
	Colégio de Dirigentes COLDIR Art.11	Conselho de Superior CONSUP Art.9º
i. discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles;		I
ii. preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização		
iii. dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas;	V	III, IV
iv. estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, [...]	VI	
v. fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar [...]	III	
vi. selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria;		II
vii. planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria;		II
viii. aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo;		I, IV
ix. definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do [...]		
x. garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos [...]		
xi. monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria	I	III
xii. assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade		
xiii. garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios [...]		
xiv. estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir [...]		IX
xv. assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização [...]	II	
xvi. participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização;		
xvii. aprovar fusões e aquisições;		
xviii. assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e		VII

## GOVERNANÇA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS AGENTES DE GOVERNANÇA

clareza a situação econômica [...]		
xix. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente		
xx. revisar periodicamente as práticas de governança da organização		
<b>Percentual encontrado</b>	<b>83,33%</b>	<b>50%</b>
<b>Percentual não encontrado</b>	<b>16,67%</b>	<b>50%</b>
<b>Fórmula Percentual encontrado</b>	<b>05/06</b>	<b>06/12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Colégio de Dirigentes (COLDIR) é um dos órgãos colegiados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) de caráter consultivo e atua como órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, congregando todos os executivos do IFCE. Sendo um órgão consultivo, subentende-se que o nascedouro do planejamento estratégico da Instituição é definido nesse colegiado, que tem um viés deliberativo, ao propor, por meio do Reitor, o rumo da Instituição, para deliberação final pelo CONSUP.

Como boa parte das práticas do IBGC (2015) atribuídas ao Conselho de Administração se refere a um conselho bem atuante com elevada capacidade empreendedora, de onde nasce o planejamento estratégico, a aderência do CONSUP ao Código foi de 50%, pois não tem a função regimental de provocar o processo de planejamento, recaindo a atuação maior ao COLDIR (83,33%) em função do quesito estratégico.

O Quadro 1 identifica que 18,75% dos membros do COLDIR participam do CONSUP e identifica a origem dos conselheiros composto por 53,33% de conselheiros internos 26,67% de conselheiros externo e 20% de conselheiros independentes.

Acrescenta-se que a atuação do CONSUP foi definida pela Lei federal nº 11.892/2008 para atender aos Institutos Federais de todo o país, integrantes do Sistema Federal de Ensino e mantidos pela União, o que contribuiu também para a não aderência de 100% às boas práticas do IBGC atribuídas ao Conselho de Administração, mas que se pode afirmar que o CONSUP é o Conselho de Administração da iniciativa privada, por ser o órgão colegiado máximo do IFCE (IFCE, 2016).

Observa-se por meio do Quadro 3, que em relação às boas práticas do IBGC atribuídas aos Sócios, regimentalmente, houve aderência de 16,67% do Conselho Superior, ficando o Colégio de Dirigentes sem aderência.

**Quadro 3** - Comparativo da aderência dos Agentes de Governança do IFCE às boas práticas dos Sócios consignadas no Código do IBGC 5ª edição.

IBGC Sócios 1.6-d	IFCE Estatuto	
	Colégio de Dirigentes COLDIR Art.11	Conselho de Superior CONSUP Art.9º
i. aumentar ou reduzir o capital social e reformar o estatuto/contrato social.		X
ii. eleger ou destituir, a qualquer tempo, os conselheiros de administração e fiscais.		
iii. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras.		VII
iv. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização.		
v. deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social.		
vi. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais.		

<b>Percentual encontrado</b>	<b>00%</b>	<b>16,67%</b>
<b>Percentual não encontrado</b>	<b>100%</b>	<b>83,33%</b>
<b>Fórmula Percentual encontrado</b>		<b>02/12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa observação mostra que o CONSUP, sendo um Conselho de Administração de uma autarquia federal, ligada ao Ministério da Educação, e, não havendo a figura do sócio, esse colegiado, por meio dos seus conselheiros externos e independentes faz o papel de sócio, por representar a sociedade civil e outros interessados, Quadro 1.

Como bem destacado por Lisot (2012), cada cidadão é acionista do Estado, por meio dos tributos, cujo retorno do investimento perante o Estado é a garantia do bem social, dos serviços públicos, por meio de investimentos necessários, ou seja, os cidadãos na qualidade de sócio do Estado investem por meio dos tributos e os dividendos são os serviços oferecidos pelo Estado.

O Governo considerado o principal na visão de Fontes Filho (2003), este representa o cidadão, no caso vertente, pelo Ministério da Educação, que definiu as atribuições do CONSUP, por meio da Lei Federal nº 11.892/2008.

A não aderência do COLDIR aos segmentos dos SÓCIOS é porque esse pertence a segmentos de governança distintos. O COLDIR representa a Diretoria Executiva (gestão) em face da capilaridade do IFCE com seus campi e cinco Pró-reitorias e os SÓCIOS representam os acionistas (governança).

Observa-se, por meio do Quadro 4, que em relação às boas práticas do IBGC atribuídas à Diretoria Executiva, regimentalmente, não houve aderência do Colégio de Dirigentes (COLDIR) e do Conselho Superior (CONSUP). Quanto ao primeiro, porque foi absorvido completamente pela REITORIA, o que faz pensar que o COLDIR representa outro agente de governança, não mencionado no Código, o Comitê de Gestão, ligado à Diretoria Executiva. Quanto ao CONSUP, por ser órgão típico de governança, não houve aderência às boas práticas do IBGC, 2015 atribuídas à Diretoria Executiva, órgão executivo típico de gestão.

**Quadro 4** - Comparativo da aderência dos Agentes de Governança do IFCE às boas práticas da Diretoria Executiva consignadas no Código do IBGC 5ª edição.

IBGC Diretoria Executiva 3.1	IFCE Estatuto	
	Colégio de Dirigentes COLDIR Art.11	Conselho de Superior CONSUP Art. 9º
a) A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização.		
b) O diretor-presidente é responsável pela liderança da diretoria. Cabe a ele atuar como elo entre a diretoria e o conselho de administração. Ele deve ser orientado e supervisionado pelo conselho de administração ou, na falta deste, diretamente pelos sócios.		
c) A diretoria deve disseminar a cultura organizacional, reforçando seus valores e princípios, desdobrá-los em políticas, práticas e procedimentos formais e estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados a eles. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.		

## GOVERNANÇA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS AGENTES DE GOVERNANÇA

d) Cada diretor responde, individualmente, por suas atribuições específicas na gestão, respondendo colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pela diretoria. Deve prestar contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e, sempre que solicitado, ao conselho de administração ou, caso este não exista, diretamente aos sócios. .		
e) As responsabilidades, autoridades e atribuições da diretoria devem ser definidas com clareza e objetividade no estatuto/contrato social, e a diretoria deve ter um regimento interno próprio (aprovado pelo conselho de administração) que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades. Os documentos organizacionais devem estabelecer um conjunto formal de alçadas de decisão e discriminar o que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou do conselho de administração.		
<b>Percentual encontrado</b>	<b>00%</b>	<b>00%</b>
<b>Percentual não encontrado</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Fórmula Percentual encontrado</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como o código de boas práticas do IBGC (2015), foi elaborado voltado para o setor privado e este trabalho propôs descrever a identidade dos órgãos colegiados do IFCE. O IFCE na condição de autarquia de ensino superior faz parte da estrutura administrativa do Ministério da Educação (MEC), sendo toda a política definida pelo MEC e custeada pelo Orçamento Público.

**Quadro 5** - Análise das boas práticas do Conselho de Administração consignadas no Código do IBGC 5ª edição não identificados no IFCE.

<b>IBGC - Conselho de Administração - 2.1-e</b>	
<b>ITENS NÃO APLICADOS</b>	<b>ANÁLISE</b>
ii. preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização	Não aplicado às autarquias
ix. definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria	Não aplicado às autarquias
x. garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização	Não aplicado às autarquias
xiii. garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos;	Não há motivo para não constar.
xvi. participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização	Não aplicado às autarquias
xvii. aprovar fusões e aquisições	Não aplicado às autarquias
xix. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente.	Não aplicado às autarquias
xx. revisar periodicamente as práticas de governança da organização.	Não há motivo para não constar.
<b>40% dos itens do CA não foram aplicados no IFCE</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A governança no caso é compartilhada com o Ministério da Educação, que representa o Governo (sócios) em área específica, razão da rejeição dos seguintes itens do Conselho de Administração (2.1) e Sócios (1.6), na aderência à estrutura de governança do IFCE, descritos nos Quadros 5 e 6.

**Quadro 6** - Análise das boas práticas dos Sócios consignadas no Código do IBGC 5ª edição não identificados no IFCE.

IBGC – Sócios 1.6-d	
ITENS NÃO APLICADOS	ANÁLISE
ii. eleger ou destituir, a qualquer tempo, os conselheiros de administração e fiscais	Não aplicado às autarquias
iv. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização.	Não aplicado às autarquias. O que aconteceu de modo similar foi a <i>ifetização</i> , concretizada pela Lei federal.
v. deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social.	Não aplicado às autarquias
vi. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais;	Não aplicado às autarquias. Governança exercida pelo Poder Legislativo
66,67 dos sócios não foram aplicados no IFCE 05/06	

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2 Em relação aos objetivos adicionais

Por meio de pesquisa bibliográfica foram identificados, na seção 2 quais são os agentes da governança corporativa consoante o código de boas práticas do IBGC, 2016, com a descrição do papel de cada um desses agentes para o IBGC, do Conselho Superior (CONSUP) e do Colégio de Dirigentes (COLDIR) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito verificar quais as atribuições dos agentes de governança contemplados no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC estão presentes no papel regimental do Conselho Superior (CONSUP) e do Colégio de Dirigentes (COLDIR) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

Em relação ao objetivo geral, o estudo aponta para aderência de 50% do papel do Conselho Superior (CONSUP) ao Conselho de Administração e de 16,67% do papel do CONSUP aos Sócios. Também aponta aderência de 83,33% do papel do Colégio de Dirigentes (COLDIR) ao papel do Conselho de Administração.

A aderência do COLDIR em percentual elevado ao Conselho de Administração acontece porque sendo um órgão colegiado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) de caráter consultivo, atua como órgão de apoio no processo decisório da Reitoria. Subentende-se que o planejamento estratégico da Instituição é definido nesse colegiado, que tem um viés deliberativo, quando o Reitor propõe o rumo da Instituição, para deliberação pelo CONSUP.

Boa parte das práticas do IBGC (2015) atribuídas ao Conselho de Administração se refere a um conselho bem atuante com elevada capacidade empreendedora, e responsável pela gênese do planejamento estratégico da organização, ficando nesse quesito mais próximo do COLDIR.

A participação de 18,75% dos membros do COLDIR no Conselho Superior reforça o caráter estrategista desse Colegiado. A origem dos membros do CONSUP é composta por 53,33% de conselheiros internos, por 26,67% de conselheiros externo e de 20% de RAGC, v.13, p.106-120/2023

conselheiros independentes, apontando para o distanciamento das boas práticas do Conselho de Administração proposto pelo IBGC.

O que distancia ainda mais o CONSUP das boas práticas do Conselho de Administração é a condição autárquica do IFCE em relação ao Ministério da Educação (MEC), que sendo uma extensão do Governo, tem a função de defender os interesses dos cidadãos, na definição das políticas educacionais do país.

Considerando, por analogia, que o cidadão corresponde ao acionista, que investe por meio do pagamento de tributos e recebe os dividendos por meio dos serviços públicos, e não existindo a figura da Assembleia dos Acionistas na estrutura de governança do IFCE, o CONSUP desempenha essa função, principalmente, por meio dos conselheiros externos e independentes, que representa a sociedade civil e outros interessados, o que apontou uma aderência de 16,67% do papel do CONSUP às boas práticas dos SÓCIOS da iniciativa privada.

Apesar desse distanciamento do Conselho de Administração e as características da Assembleia dos acionistas pode-se afirmar que o CONSUP corresponde ao Conselho de Administração da iniciativa privada, por ser o órgão colegiado máximo do IFCE.

Outro fator da não aderência total é que o código de boas práticas do IBGC (2015) foi elaborado voltado para o setor privado e este trabalho propõe descrever a identidade dos órgãos colegiados do IFCE, que é uma autarquia de ensino superior vinculado administrativamente ao Ministério da Educação (MEC) que define a política educacional e custeia o IFCE, por meio do Orçamento Público, como aporte de investimento dos cidadãos (sócios).

A governança no caso é compartilhada com o Ministério da Educação, que representa o Governo (sócios) em área específica. Portanto pressupõe que o Conselho Superior (CONSUP) corresponde à Assembleia dos Acionistas na função de representante dos proprietários, pela sua representatividade em sua composição e corresponde ao Conselho de Administração, na função de órgão deliberativo.

O Colégio de Dirigentes (COLDIR) corresponde ao Comitê da Diretoria Executiva na medida em que congrega os diretores de campi e pró-reitores, mesmo em número superior ao recomendado pelos autores da área de governança tratando de todo o assunto da Administração e ao Conselho de Administração, quanto ao viés de órgão deliberativo e de planejamento.

Sugere-se que este assunto seja aprofundado por meio de avaliação do comportamento dos membros e das pautas tratadas nesses colegiados, a fim de se obter mais evidências do que foi extraído do estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Também, pode ser investigado por meio de análise qualitativa com estudo de caso único ou múltiplos a fim de averiguar a atuação e o desempenho da governança pública.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

DE ANDRADE HORA, R. A.; DE OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A.C. Governança Corporativa no Setor Público e Privado no Contexto Brasileiro: a Produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuições. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, XI, SEGeT 2014. Tema2014: Gestão do Conhecimento para a Sociedade. Anais.

LARA, F.L.; OLIVEIRA, J. C. K.

Resende/ Rio de Janeiro 23-24 out. 2014

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: Congresso Internacional del CAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8, 2003, Panamá. Anais... Panamá, 28-31 out. 2003.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança em organizações não empresariais <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 25 out. 2016.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015. 108p. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)> Acesso em 21 abr. 2016.

IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Disponível em <<http://ifce.edu.br/acesso-a-informacao/Institucional>> Acesso em: 27 out. 2016.

LISOT, A. Os princípios da Governança Corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil. Revista de Ordem Pública, Florianópolis Santa Catarina, v.5, n. 1, Semestre I - 2012

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986

OLIVEIRA, D P R. Governança corporativa na Prática. São Paulo: Atlas, 2015.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo, 5ª ed., Atlas, 2011.

SILVEIRA, A. Di M. Governança corporativa: O Essencial para Líderes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.