

**THE GOVERNANCE'S ROLE IN STRATEGIC PROCESS: A Study in an Organization with no Economic Purpose.**

**O PAPEL DA GOVERNANÇA NO PROCESSO ESTRATÉGICO: Um Estudo em uma Organização com Fins Não Econômicos.**

**Raiziane Cássia Freire da Silva** (Autor correspondente)

Graduanda na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
Rua Universidade das Missões, 464 – Cidade de Santo Ângelo, RS, Brasil – CEP: 98.802-470  
E-mail: [raifreire@hotmail.com.br](mailto:raifreire@hotmail.com.br)

**Ronaldo Leão de Miranda**

Graduando na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
Rua Universidade das Missões, 464 – Cidade de Santo Ângelo, RS, Brasil – CEP: 98.802-470  
E-mail: [ronaldo\\_leamiranda@hotmail.com.br](mailto:ronaldo_leamiranda@hotmail.com.br)

**Rosane Maria Seibert**

Doutoranda na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Avenida Unisinos, 950 – Cristo Rei – Cidade de São Leopoldo, RS, Brasil – CEP: 93.022-000  
Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicada na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
Rua Universidade das Missões, 464 – Cidade de Santo Ângelo, RS, Brasil – CEP: 98.802-470  
E-mail: [rseibert@santoangelo.uri.br](mailto:rseibert@santoangelo.uri.br)

**Berenice Beatriz Rossner Wbatuba**

Doutoranda na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC  
Avenida Independência, 2.293 – Cidade de Santa Cruz do Sul, RS, Brasil – CEP: 98.815-900  
Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicada na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
Rua Universidade das Missões, 464 – Cidade de Santo Ângelo, RS, Brasil – CEP: 98.802-470  
E-mail: [bwatuba@santoangelo.uri.br](mailto:bwatuba@santoangelo.uri.br)

**RESUMO**

*As estratégias e as boas práticas de governança são os principais meios para se alcançar os objetivos organizacionais. Esta pesquisa tem o objetivo de identificar qual é o papel da governança no processo estratégico das organizações. Para isso, realizou-se um estudo de caso numa organização com fins não econômicos, através de pesquisa bibliográfica, documental, observação não participante no site da organização e entrevista semiestruturada com os diretores da organização para a coleta de dados. O tratamento dos dados se deu por meio de abordagem qualitativa e análise de conteúdo. Os resultados que o processo estratégico aliado à governança contribui para elevar a competitividade da organização. Também, a governança possui um papel primordial no processo estratégico, tanto na formulação da estratégia quanto na sua execução através da orientação e do monitoramento para garantir que o executado de forma up-down seja o que foi planejado de forma down-up.*

**Palavras-chave:** Governança; Estratégia; Processo Estratégico.

**ABSTRACT**

*Strategies and good governance practices are the main means to achieve organizational goals. This research aims to identify what is the role of governance in the strategic process of organizations. For this, there was a case study in an organization with non-profit, by bibliographic research, documentary, non-participant observation on the organization's website and semi-structured interviews with the directors of the organization for collecting data. Data analysis was done through a qualitative approach with content analysis. The results of the strategic process together with the governance contributes to raising the competitiveness of the organization. Also, governance has a key role in the strategic process, both in strategy formulation and in its implementation by the guidance and monitoring to ensure that strategic planning run up-down form is what has been planned down-up form.*

**Keywords:** Governance; strategy; Strategic process.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial não é estático, ao contrário, vive em constantes mudanças que impactam no cenário político, social e econômico dos países e de toda a sociedade. Com a globalização, essas transformações são rapidamente propagadas e sentidas por todos, principalmente, pelas organizações que se veem diante da necessidade de serem flexíveis, adaptáveis e inovadoras a fim de se manterem competitivas e participativas no mercado interno e internacional. Com isso, as estratégias são os principais meios para se alcançar os objetivos organizacionais.

É fundamental que as organizações implementem uma política de planejamento estratégico utilizando-se de ferramenta de apoio. Os processos devem ser alinhados com as estratégias organizacionais, pois eles são o dia-a-dia da organização, logo devem ser definidos a partir das organizações. O principal benefício obtido por meio do alinhamento estratégico é a efetividade na execução das estratégias. No entanto, para que isso aconteça também é necessário que as organizações, através de seu gerenciamento, seja capaz de competir de forma objetiva e em crescente nível de qualidade e produtividade (Silva, 2012, p. 7), o que leva à melhoria da governança.

Para que os gestores consigam projetar o futuro de uma organização é preciso pró agir e ter uma visão sistêmica de todo o ambiente, pois ele é a fonte de vida para uma organização, portanto o planejamento estratégico deve enfatizar a sintonia entre a organização e seu ambiente. Na medida em que são implementadas as estratégias, as organizações precisam rastrear os resultados e monitorar seus efeitos, tanto no ambiente interno quanto externo. A estratégia organizacional é um processo integrado com a estrutura, comportamento e cultura da organização.

Por outro lado, a literatura e as organizações, motivadas por essas mudanças e por grandes escândalos corporativos, vêm intensificando a discussão sobre a governança e suas boas práticas, baseadas em princípios como transparência e prestação de contas, como meios eficazes das organizações enfrentarem o mercado globalizado se mantendo competitivas, captando recursos, conquistando a confiança dos acionistas e maximizando seus resultados.

Portanto, conhecendo a importância de ambos os temas para a sustentabilidade das organizações e considerando que estratégia e gestão estão integradas no sistema de governança (Silva, 2012), busca-se, por meio dessa, identificar qual é o papel da governança no processo estratégico de organizações com fins não econômicos.

Este artigo está estruturado em cinco partes incluindo essa introdução, o referencial teórico, a escolha metodológica, os resultados e a análise da pesquisa. Encerrando o artigo, tem-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item apresenta-se a fundamentação teórica dessa pesquisa abordando o tema governança, seus princípios e mecanismos de controle, estratégia, processo estratégico e mudanças organizacionais.

### 2.1. Governança

A discussão acerca da governança tem origem pela década de 30 com Berle and Means (1932), porém, sem essa denominação. Somente na década de 80 e 90 passou a ser mais conhecida e, desde então, os estudos e os debates sobre o tema tornaram-se mais intensos (Silva, 2012; Carvalhal da Silva, 2006), devido uma série de acontecimentos, mas principalmente, após os escândalos corporativos do final do século XX e início do século XXI.

A governança é um aprimorado sistema de gestão (Silva, 2012) que trata do processo decisório das organizações e dos relacionamentos entre os envolvidos com este processo na organização, ou seja, os proprietários, conselheiros, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009; Silveira, 2010).

Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (1999), a governança além de definir a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes, ela determina as regras e os procedimentos para tomadas de decisões da organização, oferecendo bases através das quais são estabelecidos os objetivos da organização, os meios para seu alcance e instrumentos para acompanhar o seu desempenho.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2009) afirmar que as boas práticas de governança convertem princípios em recomendações, alinhando os interesses dos diversos públicos com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a sua perenidade.

Por estar intrinsicamente relacionada com os estudos teóricos de Berle and Means (1932), Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972) e Jensen and Meckling (1976) que tratam sobre as organizações e os conflitos de interesses ocasionados pela separação entre a propriedade e o controle, a essência da governança é a diminuição do conflito

de agência e da assimetria informacional decorrente da delegação de poder entre a propriedade e a gestão empresarial (Akerlof, 1970; Machado, 2006; Silva, 2012).

As boas práticas de governança são fundamentadas em princípios basilares (Slomski, Mâcedo, Tavares & Mello, 2008) e visam o alinhamento dos interesses, melhoria do desempenho da gestão e agregação de valor perante o mercado (IBGC, 2009). Conforme a OCDE (2004), os Princípios da Governança são: Garantir a base de uma estrutura efetiva de governança; Direito dos acionistas; Tratamento equitativo dos acionistas; Papel dos *stakeholders*; Divulgação e transparência; Responsabilidade do Conselho. A partir desses princípios o IBGC (2009) adapta-os para quatro princípios básicos (ver quadro 1), que são bastante difundidos no Brasil. Dessa forma, uma organização que adota as boas práticas de governança estará adotando como linha mestra os seus princípios norteadores: transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*), equidade (*fainerss*) e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2009; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012).

## 2.2. Mecanismos de Controle da Governança

Para tornar eficaz o sistema de governança numa organização é fundamental a combinação de diferentes mecanismos de controle internos e externos. Assim, a governança não estagna na teoria, ao contrário, se consolida eficientemente na prática (Silva, 2012; Silveira, 2010; Machado, 2006).

Silveira (2010) afirma que a existência dos mecanismos de controle de governança é importante para a organização devido três grandes problemas: conflito de interesse, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos. O sistema de governança proporciona um processo decisório mais estruturado e menos suscetível a esses problemas, resultando em melhores decisões para organizações.

Como mecanismos de controles externos, que podem servir para as organizações com fins não econômicos, estão a proteção legal e o mercado de doações, dentre outros (Herrero, Cruz & Merino, 2002; Machado, 2006). Nos componentes do rol de mecanismos internos estão a assembleia-geral, conselho de administração, conselho fiscal, sistema de remuneração, auditoria independente, auditoria interna, normas internas, plano estratégico da organização, monitoramento da diretoria executiva, dentre outros (Fama & Jensen, 1983, Becht, Bolton & Roell, 2002; Carvalhal da Silva, 2006; Gillan, 2006; Machado, 2006; Slomski et al., 2008; Silveira, 2010; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012).

Silva (2012) destaca que a boa governança possibilita aos proprietários a gestão estratégica da organização e o monitoramento da diretoria através de três principais mecanismos: conselho de administração, conselho fiscal e auditoria independente.

O Conselho de Administração é considerado o principal mecanismo da governança, uma vez que ele é o elo entre a propriedade e a gestão (Slomski et al., 2008; IBGC, 2009; Machado, 2006; Silveira, 2010; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012). Este órgão é formado por deliberação colegiada, seus membros são eleitos pelos membros da assembleia-geral, a quem ele deve prestar contas e por ela ser destituível a qualquer tempo (Carvalhal da Silva, 2006; IBGC, 2009; Silva, 2012). Auxiliado pelos comitês e auditorias, o Conselho de Administração exerce um papel essencial na fixação de estratégias e no monitoramento das ações da diretoria para se alcançar os objetivos e metas traçados pela organização (Silva, 2012), por isso é um personagem estratégico dentro da organização (Steinberg, 2003) conforme ilustra a figura 1.

Cabe ao Conselho de Administração estabelecer o direcionamento estratégico para a Diretoria Executiva elaborar as políticas organizacionais e o plano estratégico da organização. Uma vez formulado, o plano retorna para o Conselho de Administração a fim de ser analisado, ajustado (se for o caso) e homologado. Somente após a aprovação do Conselho, a Diretoria coloca em execução o planejamento estratégico, conforme demonstrado na figura 2 (Fama & Jensen, 1983; Steinberg, 2003; Machado, 2006; Hilb, 2009; IBGC, 2009; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012).

A partir do momento que a Diretoria põe em prática as ações na organização, deve o Diretor-Presidente prestar contas para o Conselho fornecendo as informações necessárias para avaliação do desempenho e os resultados obtidos, assim, o Conselho pode realizar intervenções oportunas para garantir o cumprimento das estratégias aprovadas, visando sempre à perenidade e geração de valor da organização (Fama & Jensen, 1983; Steinberg, 2003; Machado, 2006; Hilb, 2009; IBGC, 2009; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012). Portanto, concerne ao Conselho a visão e o direcionamento estratégico da organização, incluindo os riscos, expectativas de retorno e metas financeiras. A implementação das estratégias alinhadas com o direcionamento dado pelo Conselho e as operações diárias de gestão são incumbência da Diretoria-Executiva (Betty, 2003 apud Hilb, 2009; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012).

Ainda, como força interna de controle, a contratação, remuneração, monitoramento e, muitas vezes, a demissão do diretor ou outro membro da Diretoria, também é responsabilidade do Conselho de Administração. Por isso, recomenda-se a segregação de funções do presidente do Conselho de Administração e do Diretor-Presidente (Fama & Jensen, 1983; Steinberg, 2003; Machado, 2006; Hilb, 2009; IBGC, 2009; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012).

Como órgãos acessórios vinculados ao Conselho de Administração, a organização pode formar comitês especializados como, por exemplo, comitê de auditoria, de nomeação, de governança, de remuneração, de ética, de finanças, entre outros. Cada comitê deve estudar os assuntos relativos à sua competência e elaborar propostas a serem apresentadas para o Conselho, que possui poder para tomar decisões (Carvalho da Silva, 2006; Hilb, 2009; IBGC, 2009; Silva, 2012).

### 2.3. Estratégia

O uso do termo estratégia remonta à Grécia antiga, com discussões em torno dos aspectos militares e traz à tona as ideias de rumo, trilha e os respectivos processos de escolha entre caminhos alternativos. A sua etimologia – *strategos* – associa-se às escolhas do general, a arte e ciência de conduzir um exército, por um caminho, de determinada forma, em direção a um objetivo (Mintzberg & Quinn, 2001).

Mintzberg (1988) escreve que estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrado no processo decisório, uma programação baseada em um procedimento formalizado. Apesar de inúmeros conceitos para se definir estratégia, os debates em torno do termo são amplos, não havendo uma concordância em torno de uma única definição universalmente aceita.

Para Gerry (2011), estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender as expectativas dos *stakeholders*. Logo, a junção da gestão estratégica e da governança, proporciona vantagens competitivas para as organizações (Ladeira, 2009; Portela, Lima & Pieniz, 2011).

A estratégia faz parte do planejamento organizacional, ou seja, a organização define uma estratégia e a partir disso estabelece os objetivos e as ações a serem perseguidas em busca do sucesso organizacional. De acordo com Motta (2000), no contexto organizacional, a estratégia é a capacidade de trabalhar, contínua e sistematicamente, o ajustamento da organização nas condições de um ambiente em mutação, tendo a visão do futuro da organização e a perpetuidade organizacional como meta, que também é foco da governança (Ladeira, 2009).

São várias as escolas estratégicas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), porém destaca-se aquela que melhor enquadra a estrutura da organização deste estudo de caso, ou seja, a escola cultural na qual a formação das estratégias organizacionais se dá de forma coletiva. Segundo os autores, ao contrário da escola do poder, a escola de cultura une os indivíduos em uma organização integrada, pois enquanto o poder lida com influência de políticas internas e com a mudança, a cultura trata de como influenciar a manutenção da estabilidade estratégica e até mesmo resistindo às mudanças que a estratégia pode trazer para a organização.

A formação estratégica na escola cultural consiste em um processo de interação social, baseado na crença e nas interpretações. Os indivíduos da organização absorvem essa cultura de modo tácito, por isso as pessoas podem descrever parcialmente as crenças de sua cultura, mesmo que as origens sejam subjetivas. Vendo por esse prisma, a estratégia assume uma forma de perspectiva, pois vem do coletivismo (Mintzberg et al., 2010).

### 2.4. Processo Estratégico

O processo estratégico inicia-se pelo planejamento que consiste na elaboração de um plano de atuação com base numa sequência de análises do ambiente interno e externo da organização e de tomada de decisões para que se direcionem os esforços no alcance dos objetivos traçados (Maximiano, 2000). Colaborando com este raciocínio, Chiavenato (2000) alega que o planejamento estratégico refere-se ao plano que a organização pretende aplicar à estratégia para se alcançar os objetivos desejados, sendo elaborado a partir da formulação dos objetivos organizacionais, análise interna e externa do ambiente da empresa e da formulação de alternativas estratégicas, que na estrutura de governança é atribuição do Conselho de Administração.

O processo estratégico utiliza-se de ferramenta e metodologias próprias da governança, sendo um instrumento norteador nas tomadas de decisões da organização (Portela, Lima e Pieniz, 2011). Portanto, é um processo contínuo, um exercício executado pela organização independentemente de vontade específica de seus executivos (Oliveira, 2004), pois a organização precisa ser pensada e repensada constantemente.

Como parte integrante do processo estratégico, o diagnóstico é composto pela análise ambiental. Costa (2006) salienta que a sensibilização para o planejamento estratégico consiste basicamente em estabelecer os primeiros princípios de análise da estruturação do plano. Esta etapa determina as análises do ambiente interno e externo da organização, para que a mesma entenda quais e como se apresentam os ambientes de sua inserção.

#### 2.4.1 Análise Interna

No processo de análise interna há uma verificação de pontos fortes e fracos da organização (Oliveira, 2004). Os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na organização que a favorecem no cumprimento de seu propósito. Os pontos fracos são características negativas que a prejudicam no cumprimento de seu propósito, já os pontos neutros são características positivas na organização, porém não em um nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento de seu propósito, isto é, são pontos a melhorar (Costa, 2006).

Durante o desenvolvimento da análise interna, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma organização com a estrutura organizacional bem definida (Oliveira, 2004) e com boas práticas de governança (Ribeiro, Costa & Ferreira, 2014), pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

#### 2.4.2 Análise Externa

No que tange a análise do ambiente externo, Costa (2006) chama atenção para três aspectos importantes: 1) Verificação das tendências, que são as variações lentas ou rápidas que afetam de uma maneira ou outra os negócios, os clientes, os fornecedores e a própria sociedade em geral; 2) Descontinuidade, caracterizada pelas mudanças bruscas e repentinas que acontecem no ambiente externo como, por exemplo, explosões e terremotos e que influenciam diretamente no negócio; 3) Efeito Gatilho, isto é, tudo o que acontece após as tendências e descontinuidades do meio externo.

No processo de análise do ambiente externo, Costa (2006) salienta que devem ser verificados os catalisadores (efeitos externos que afetam positivamente a organização), os ofensores (afetam de imediato as organizações) e as oportunidades e as ameaças (fatores externos previsíveis que no futuro afetarão a organização positiva e negativamente, de forma respectiva).

#### 2.5. Mudanças Organizacionais

Há alguns anos, poderia se dizer que as empresas só provocam mudanças em seus processos quando passam por momentos de crise, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mas, atualmente, todas as organizações precisam se adaptar ao ambiente em que estão inseridas e melhorar continuamente.

Mudanças na organização podem ocorrer tanto na estrutura, como na tecnologia, no ambiente físico e nas pessoas, mudanças podem “simplesmente acontecer” ou podem ser “planejadas” (Robbins, 1999). No entanto, essas mudanças não ocorrem de forma isolada e espontânea, elas são frutos de uma série de situações que as levam a acontecer. De acordo com Herzog (apud Wood, 1995), existem três categorias capazes de provocar mudanças:

- a) Crise e problemas resultantes das dificuldades com a estrutura organizacional, assim como incapacidade de atender as necessidades dos clientes e restrições de recursos;
- b) Novas oportunidades através da introdução de novas tecnologias ou de novos produtos e serviços, disponibilidade de novos recursos, dentre outros;
- c) Novas diretrizes, internas ou externas, como adequação a novas leis, adaptação a novas estratégias corporativas e implementação de novos sistemas de controle.

As estratégias devem acompanhar as mudanças do ambiente focando em fatores que possibilitem o crescimento organizacional, maximização dos resultados e, conseqüentemente, a longevidade da organização. Todavia, para que isto aconteça também é necessário haver uma gestão adepta às boas práticas de governança, pois assim assegura-se que as tomadas de decisões serão em prol desses objetivos (Ladeira, 2009; Portela, Lima & Pieniz, 2011).

### 3. PROCESSO METODOLÓGICO

Este estudo trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e descritivo, cuja coleta de dados foi realizada, primeiramente, por meio de pesquisa bibliográfica em materiais especializados a fim de fundamentar os assuntos governança, estratégia e o processo estratégico nas organizações.

Em seguida, procedeu-se um estudo de caso em uma organização com fins não econômicos, escolhida por acessibilidade, utilizando-se de observação não participante na página eletrônica de Internet da organização e

documentos internos, além de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da organização. Optou-se por estudo de caso, pois conforme Yin (2001) é uma forma de validar o que a teoria preconiza.

A pesquisa documental ocorreu no estatuto, no regulamento, nas normas internas, no plano de gestão, dentre outros documentos. A entrevista semiestruturada foi utilizada como forma de obter informações adicionais e esclarecer questões levantadas durante a análise documental sobre o processo estratégico e a estrutura de governança da organização. As entrevistas são consideradas importantes fontes de informações para estudo de caso sendo possível, por meio dela, a identificação de outras fontes relevantes de evidências (Yin, 2001), como documentos organizacionais.

Para o tratamento dos dados fez-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), trata-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicações que por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo possibilita a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas das mensagens. Por fim, procedeu-se a triangulação dos dados comparando o que a teoria preconiza versus o que é praticado na organização (Vergara, 2010).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO

A organização objeto deste estudo é uma Instituição de Ensino Superior - IES, multicampi, com atividades de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação desenvolvidas em seis *campi*. Goza de autonomia didática-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, adotando regime de administração descentralizada entre os *campi*. Tem por mantenedora uma Fundação de caráter técnico-educativo-cultural que responde pela mantida perante as autoridades públicas e a sociedade e, por isso, é responsável por tomar medidas que visem o bom funcionamento dela. Porém, respeitando a autoridade própria dos órgãos consultivos e deliberativo e os limites legais e estatutários. A mantenedora apresenta estrutura de governança distinta do foco deste trabalho, desse modo, a pesquisa tratou apenas da governança e do processo estratégico ocorrido dentro da mantida, a IES.

##### 4.1. Estrutura de Governança

De acordo com o Estatuto da Instituição, os órgãos administrativos estão divididos em quatro níveis (ver figura 3): Administração Superior, Administração do Campus, Departamentos e Colegiado de Curso. A Administração Superior é composta pelo Conselho Universitário, a Câmaras de Ensino, a Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, a Câmara de Administração e a Reitoria. A Administração do Campus é formada pelo Conselho de Campus e Diretoria de Campus, o Colegiado de Departamento é formado pela Chefia de Departamento e os Coordenadores de Área de Conhecimento. Por fim, o Colegiado do Curso é formado pelos Professores do Curso e o Coordenador do Curso.

Nesse sentido, a estrutura de governança se estabelece em duas instâncias: a estratégica e a executiva. No que tange à estratégica, o Conselho Universitário é o órgão máximo consultivo, deliberativo e normativo relacionado ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração da Universidade. Ele é composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores, pelos Diretores Gerais de cada campus, por representantes da Câmara de Ensino, por representantes da Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, por representantes da Câmara de Administração, por um representante docente de cada campus, por um representante do corpo técnico administrativo de cada campus, por um representante discente de cada campus, pelos Bispos Diocesanos dos municípios sede de cada campus ou representante designado especificamente para esta finalidade, pelos Prefeitos e Presidentes da Câmara de Vereadores dos municípios sede de cada campus ou representante designado especificamente para esse fim.

Conforme mencionado por Slomski et al., 2008; Machado, 2006; IBGC, 2009; Silveira, 2010; Rossetti e Andrade, 2011; Silva, 2012, o Conselho de Administração é o principal mecanismo de governança, assim na organização estudada, o Conselho Universitário desempenha este papel sendo também o elo entre a gestão, representado pela Reitoria, e a propriedade, representada pela Mantenedora. Por isso, dentre suas atribuições estão a formulação da política geral da organização, a aprovação do plano de gestão, a aprovação da proposta orçamentária, da prestação de contas e dos relatórios de atividades que serão encaminhados para a Mantenedora, etapas entendidas como componentes do processo estratégico.

O IBGC (2009) orienta a criação de comitês vinculados ao Conselho de Administração. Nesta organização o Conselho Universitário não possui comitês, mas sim Câmaras: a de Ensino, a de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação e a de Administração. Através dessas três Câmaras, o Conselho Universitário delibera em plenária ou por delegação de competências. Assim como orienta a teoria estudada, essas Câmaras se ocupam com os assuntos específicos de sua área de atuação, propondo ao Conselho Universitário diretrizes, políticas e programas relativos aos temas de suas competências.

A Câmara de Ensino é composta pelo Pró-Reitor de Ensino (presidente), Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Diretores Acadêmicos, Chefes de Departamentos, Representantes das Escolas de Educação Básicas e Representantes Discentes. Já a Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, é formada pelo Pró-Reitor desta área (presidente), Pró-Reitor de Ensino, Diretores Acadêmicos, Chefes de Departamentos, Coordenadores dos Cursos de Pós-Graduação, Representantes Discentes e Representantes dos Comitês de Pesquisa da Instituição. No que tange à composição da Câmara de Administração, ela é presidida pelo Pró-Reitor de Administração e integrada pelos demais pró-reitores e pelos diretores Administrativos e Gerais das unidades da Instituição.

Além do Diretor Geral, o Diretor Acadêmico, o Diretor Administrativo, os Chefes de Departamento, os Coordenadores das Áreas de Conhecimento, os Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, Representante Estudantil, Representante da Escola de Educação Básica, o Secretário Acadêmico, o Bibliotecário e o Representante do corpo técnico-administrativo compõe o Conselho de Campus das unidades.

O Colegiado do Departamento tem duas instâncias. A primeira denomina-se colegiado de Área do Conhecimento e tem um em cada campus da Instituição. Ele é composto pelo Representante da Área do Conhecimento no campus, pelos Coordenadores dos Cursos vinculados àquele departamento e por Representantes Discentes. A segunda instância é única para a Instituição e sua composição consiste em ser presidido pelo Chefe de Departamento, pelos representantes da Área do Conhecimento de cada campus e por Representantes Discentes. Cabe salientar que o Chefe de Departamento é também representante da Área do Conhecimento no seu Campus de origem, porém, não tem direito a voto duplo.

A instância mais básica da estrutura de governança estratégica da organização é o Colegiado de Curso que é composto pelo Coordenador do Curso (presidente), pelos Professores do curso e por Representantes Estudantis com percentual de participação regrado pelo estatuto.

No que tange à estrutura de governança executiva, a Reitoria é o órgão executivo superior que superintende, supervisiona, dirige, coordena e fiscaliza todas as atividades da organização. Ela é composta pelo Reitor, pelo Pró-Reitor de Ensino, pelo Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação e pelo Pró-Reitor de Administração.

Segundo discorre a teoria, o Conselho dá as diretrizes para a Diretoria formular o plano estratégico da organização, logo, neste sistema de governança é a Reitoria, como órgão de gestão, que compila o plano de ação da organização e apresenta ao Conselho Universitário, órgão estratégico, para aprovação. Portanto, é o Conselho Universitário quem estabelece as políticas a serem cumpridas pela Reitoria.

Autores como Fama and Jensen (1983), Steinberg (2003), Hilb (2009), IBGC (2009), Rossetti e Andrade (2011), Silva (2012) enfatizam que a segregação de funções de Diretor-Presidente e Presidente do Conselho de Administração, justificado pela necessidade de independência do Conselho para tomada de decisões relativas ao bem-estar da organização, poderia se tornar complicada e conflitante havendo a junção das duas funções pela mesma pessoa. No entanto, na organização estudada o Conselho Universitário é presidido pelo Reitor, que entre outras atribuições, possui o poder de vetar deliberações do Conselho e das Câmaras, à medida que compete ao Conselho o recurso referente as decisões tomadas pelo Reitor, estabelecendo-se assim, possibilidades de conflitos de interesses.

No âmbito do Campus o órgão executivo é a Diretoria do Campus, formada por um Diretor Geral, um Diretor Acadêmico e um Diretor Administrativo. Todos eles são eleitos na forma regimental da organização e empossados pelo Reitor. A Diretoria tem a atribuição de dirigir, supervisionar e coordenar as atividades acadêmicas e administrativas do campus.

Em relação à estrutura de governança da organização, pode-se perceber a sua complexidade, pelos diversos níveis hierárquicos e os diversos membros com poder de voto na tomada de decisão. Isso demonstra a preocupação da organização em minimizar os riscos, pois apresenta uma série de mecanismos de controle oriundos da governança organizacional (Steinberg, 2003; Machado, 2006; Slomski et al., 2008; IBGC, 2009; Silveira, 2010; Rossetti & Andrade, 2011; Silva, 2012). Também se constata a participação de diversos *stakeholders* (Phillips, 2003; Machado, 2006; IBGC, 2009; Ladeira, 2009; Silveira, 2010; Silva, 2012) nos conselhos, o que demonstra a democratização na tomada de decisões, bem como a prestação de contas para os interessados, consoante com as prerrogativas do contrato social existente entre a organização e a sociedade (Shocker & Sethi, 1973; Lindblom, 1994; Suchman, 1995).

#### 4.2. Processo Estratégico

O processo estratégico da organização segue a ordem inversa da estrutura de governança, pois inicia pela menor unidade e a partir dela passa pelas demais instâncias de avaliação até chegar ao Conselho Universitário para confronto com as estratégias macro da organização. A formulação estratégica, considerada micro dentro da hierarquia da organização, é iniciada pelo Colegiado do Curso. Dentre suas atribuições estão sugerir ao Coordenador de Área do Conhecimento modificações no currículo, ementa e conteúdo programático do curso, cursos de atualização, de pós-graduação e de extensão ou de aperfeiçoamento, normas de estágio, dentre outros.

O Colegiado de Departamento, na primeira instância, avalia as matérias vindas dos colegiados de cursos, bem como pode sugerir outras relativas aos mesmos tópicos. Em aprovado as matérias, as encaminha para a apreciação do Conselho de Campus que, por sua vez, as avalia novamente. A partir dessa instância, as matérias têm relatores que as defendem nas Câmaras e Conselhos e buscam a sua aprovação.

É o Conselho de Campus que sugere as providências para melhoria e desenvolvimento das atividades do campus e que aprova as propostas sugeridas pelos departamentos. Na sequência, se a matéria também for aprovada por este Conselho, ela sai da unidade Campus e é encaminhada para o Departamento da Universidade (segunda instância departamental) onde, em colegiado, é feita nova avaliação.

O Colegiado do Departamento possui a responsabilidade de preparar o diagnóstico de necessidade de recursos humanos e o plano de capacitação dos docentes do departamento, assim como, articular a avaliação dos cursos sugerindo providências necessárias para seu desenvolvimento. Também, sugere a criação, desmembramento, fusão e extinção de cursos e do departamento, dentre outros.

Dando sequência, após avaliação do Colegiado de Departamento, cada matéria é encaminhada para as respectivas Câmaras, ou seja, os planos, as propostas e demais assuntos relacionados à graduação, seguem para apreciação da Câmara de Ensino, uma vez que é atribuição dessa Câmara propor ao Conselho Universitário políticas, normas, programas e diretrizes relacionadas à graduação, ensino sequencial, educação básica e sobre o trabalho de seu corpo docente. As questões relacionadas à pesquisa, extensão e pós-graduação são encaminhadas para Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, pois é ela que propõe ao Conselho Universitário políticas, normas, programas e diretrizes referentes esta área de atuação.

Tanto as propostas aprovadas pela Câmara de Ensino quanto aquelas aprovadas pela Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação são repassadas para Câmara de Administração, onde será analisada a proposta orçamentária. Essa Câmara atua como monitora e fiscal da execução orçamentária da organização, também são submetidos a sua apreciação a prestação de contas e os relatórios de atividades. Além disso, compete a Câmara de Administração outros assuntos de cunho administrativo, como por exemplo, sugestão de alterações salariais e do plano de carreira, cargos e salários, aprovação dos planos de programas e investimentos em obras, serviços e aquisições em geral, bem como propor normas, políticas sobre dispensa e contratação de pessoal docente e sobre qualquer outro aspecto administrativo, econômico, financeiro e patrimonial.

Somente após a avaliação da proposta orçamentária pela Câmara de Administração, o plano de ação, baseado nas sugestões e propostas vindas dos Colegiados, é submetido ao Conselho Universitário e então confrontado com as estratégias macros para aprovação, ajustes, se for o caso, homologação (ou não), conforme ilustrado na figura 04. Estando o plano de ação homologado, dá-se início ao processo de implementação e os organismos executores da governança assumem a responsabilidade de colocá-lo em prática. Este procedimento começa pela Reitoria ao delegar (e posteriormente supervisionar) para cada Diretoria de Campus à execução das atividades no âmbito campus. Na sequência, cabe as Diretorias, conforme os assuntos de sua competência, repassá-los aos demais órgãos do campus e supervisionar sua execução.

O Diretor Geral possui a responsabilidade de gerir e supervisionar, por delegação do Reitor, as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão e Administração no âmbito do Campus. O Diretor Acadêmico é o responsável por coordenar a execução do planejamento, e manter o Conselho de Campus informado, sobre as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Além disso, as matérias de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação podem ser discutidas com a Diretoria Geral e a Acadêmica.

Já o Diretor Administrativo é quem elabora a proposta orçamentária de todas as atividades planejadas antes do início do trâmite de aprovação nos demais colegiados. Também é sua função elaborar os relatórios de atividades e de prestação de contas repassando-os para o Pró-Reitor de Administração incluir nos demonstrativos da organização como um todo, para apreciação na Câmara de Administração e no Conselho Universitário.



Portanto, o processo estratégico na sua formulação é *down-up* e na sua execução é *up-down*. Isso significa que, ao contrário da hegemonia percebida nas organizações com fins econômicos, onde a estratégia é formulada de cima para baixo, as organizações com fins não econômicos, em especial a organização em estudo, a formulação da estratégia ocorre de baixo para cima, o que demonstra a participação de todos os atores sociais envolvidos.

Ao serem implantadas, as políticas e práticas organizacionais devem estar em sintonia com as estratégias (Barney & Hesterly, 2011), por isso, para que o processo estratégico se concretize é necessário que as estratégias estejam alinhadas com as prioridades da organização. Só assim as organizações poderão visualizar um futuro promissor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do que foi exposto neste trabalho, evidenciou-se a relevância do planejamento estratégico, tendo em vista seus benefícios para as organizações. Assim, é necessário que as organizações tenham estratégias consolidadas que aumentem as possibilidades de alcance dos objetivos projetados e, conseqüentemente, obtenham vantagem competitiva na sociedade onde atuam.

Considerando a estratégia como o elo entre a situação atual e a situação pretendida, percebe-se que o processo estratégico é dinâmico, contendo decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão e, por isso, deve ser feito com base em uma visão sistêmica de todo o contexto organizacional.

Também, constatou-se que os motivos que levam uma organização a projetar seu futuro estão em consonância com que espera uma organização ao aderir às boas práticas de governança, logo, a união da gestão estratégica com a governança é uma parceria de sucesso para obter os resultados almejados.

A governança possui forte influência no processo estratégico, o que pôde ser confirmado durante a análise do estudo de caso. O processo estratégico da organização é construído em etapas tramitando entre os diversos colegiados que possuem poder de decisão, o que minimiza os possíveis conflitos de interesse. Logo, esses colegiados além de fazerem parte do processo estratégico também atuam como mecanismos internos de governança na organização.

Dessa forma, é possível responder a questão da pesquisa alegando que a governança e seus mecanismos de controle, principalmente o Conselho de Administração, desempenham um papel primordial no processo estratégico e no desenvolvimento eficaz, através do monitoramento de execução, do que foi planejado.

É através do Conselho de Administração, neste caso representado pelo Conselho Universitário, que a estratégia macro é estabelecida dando subsídios para os colegiados elaborarem as estratégias micro. Desse modo, ratifica-se a importância do papel da governança, pois é do Conselho o poder de decisão e avaliação das matérias estratégicas, podendo-se afirmar que mesmo havendo estratégias é essencial que a organização possua uma boa governança para que os resultados alcançados sejam em benefício dela e de sua sustentabilidade.

Todavia, por serem dois temas imprescindíveis para o bom desenvolvimento da organização, principalmente com as constantes mudanças no mercado nacional e internacional, esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar esses assuntos na certeza que ainda há muito que contribuir para teoria e prática dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Akerlof, G. A. (1970). The market of lemons: quality, uncertainty and the market mechanism. In: *Quartely Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Alchian, A., & Demsetz, A. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *The American Economic Review*, 777 – 795.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2002). *Corporate governance and control*. Recuperado em 03 outubro, 2013, de [http://ssrn.com/abstract\\_id=343461](http://ssrn.com/abstract_id=343461)
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1987). *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada* (2a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Carvalho da Silva, A. L. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. In: *Econômica*, (4), 386 – 405.

- Costa, E. A. (2006). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gerry, J., Scholes, K., & Writtington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: an overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002.
- Herrero, G. F., Cruz, N. M., & Merino, E. R. (2002). *The non residual claim problem in non-profit organizations*.
- Hilb, M. (2009). *A nova governança corporativa: ferramentas bem-sucedidas para conselho de administração*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*.
- Jensen M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal os Financial Economics*, 305-360.
- Ladeira, D. L. (2009). *Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo em empresas de caso*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Lindblom, C. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*.
- Machado, C. P., Filho. (2011). *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações* (reimp. da 1a ed., 2006). São Paulo: Cengage Learning.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1998). A Criação Artesanal da Estratégia. In: Montgomery C.; & Porter, M. E. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, D. P. R. (2004). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas* (21a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrador o futuro das empresas* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômica. (1999). *Investment, financing and corporate governance: the role and structure of corporate governance arrangements in OECD countries*.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Princípios de governança corporativa da OCDE*.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13, 25-41.
- Portela, C. S., Lima, M. N., & Pieniz, L. P. (2011). A importância do planejamento estratégico no contexto da governança corporativa nas organizações. *Anais do XIV Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, Cruz Alta, RS, Brasil.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., & Ferreira, M. A. S. P. V. (2014). Produção acadêmica dos temas estratégias e governança corporativa. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, 13(3), 27-46.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Shocker, A. D., & Sethi, S. P. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, XV(4), 97-105.
- Silva, E. C. (2012). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Silveira, A. Di M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Slomski, V., Mâcedo, F. Q., Tavares Filho, F., & Mello, G. R. (2008). *Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas.
- Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Editora Gente.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wood, T., JR. (Coord.). (1995). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Quadro 1 – Princípios Governança IBGC

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Transparência ( <i>disclosure</i> )	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aquelas relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor. A adequada transparência resulta em confiança interna e nas relações externas.
Prestação de Contas ( <i>accountability</i> )	Sócios, gestores, conselheiros e auditores devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizarem integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Equidade ( <i>fairness</i> )	Referente ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Responsabilidade Corporativa	Dever de zelar pela sustentabilidade da organização visando sua perenidade, considerando em seus negócios e operações as questões sociais e ambientais.

Figura 1 – Etapas da prestação de contas na estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

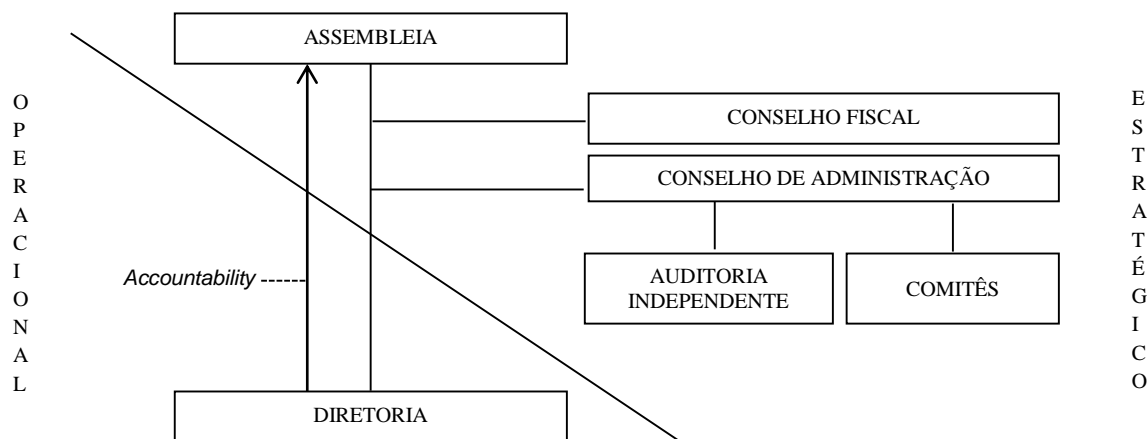


Figura 2 – Etapas do processo de decisão na organização

Fonte: Rossetti e Andrade (2011)

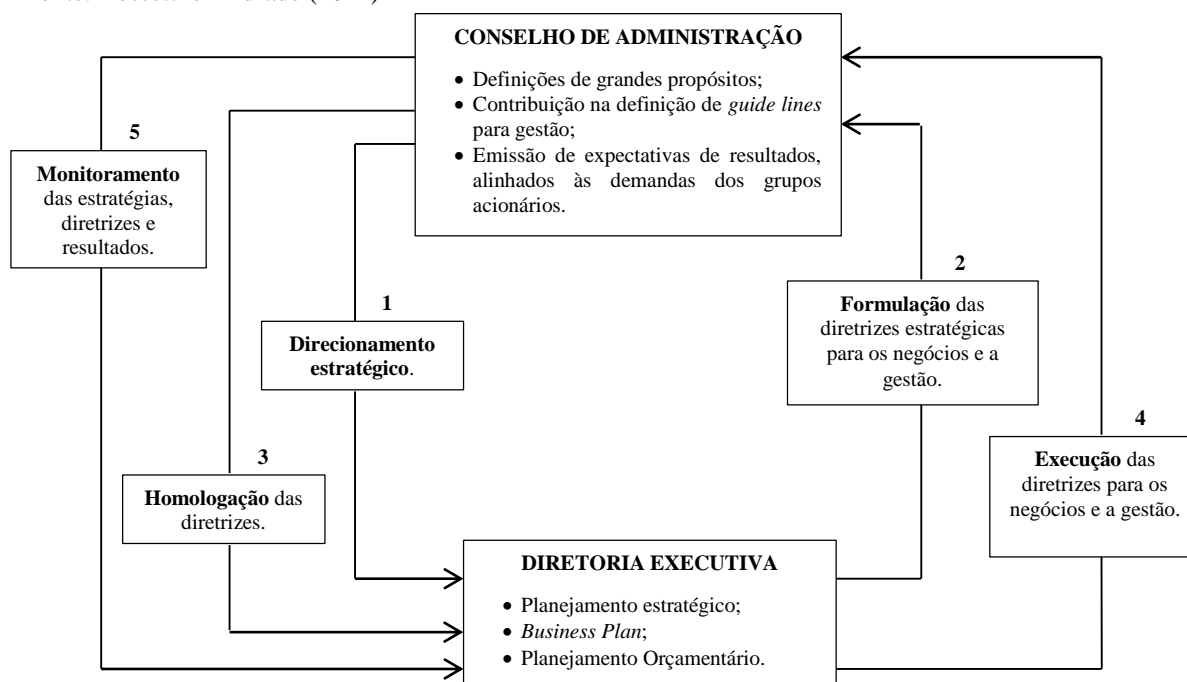


Figura 3 – Organograma da OCFNE  
 Fonte: Adaptado do estatuto da OCFNE

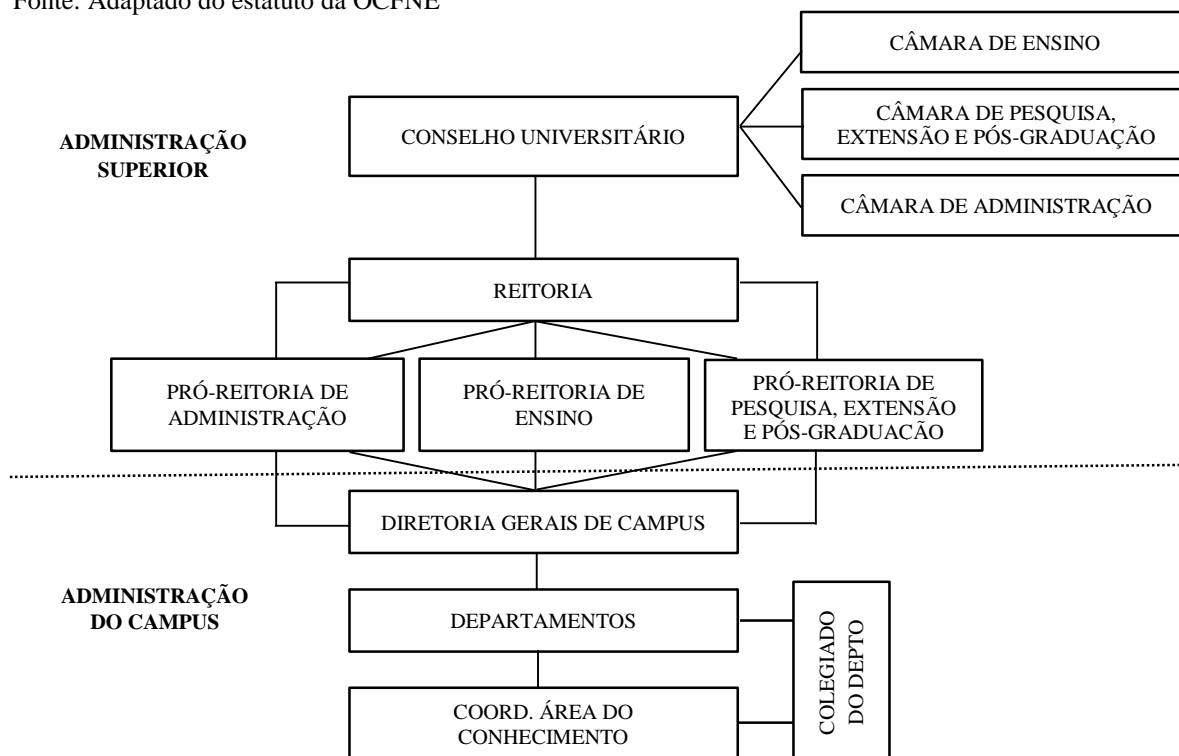


Figura 4 – etapas do processo de planejamento estratégico da OCFNE  
 Fonte: Elaborado pelos autores

