

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

VANESSA CRISTINA DOS ANJOS SILVEIRA

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL À LUZ DAS DIMENSÕES E
PRINCÍPIOS INTERNACIONAIS**

SÃO CARLOS -SP
2024

VANESSA CRISTINA DOS ANJOS SILVEIRA

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL À LUZ DAS DIMENSÕES E
PRINCÍPIOS INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque

SÃO CARLOS-SP
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Vanessa Cristina dos Anjos Silveira, realizada em 05/03/2024.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque (UFSCar)

Prof. Dr. Ricardo Rocha de Azevedo (UFU)

Profa. Dra. Louisi Francis Moura (UTFPR)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção.

RESUMO

SILVEIRA, Vanessa Cristina dos Anjos. **Governança no setor público: uma análise nas Universidades Federais da região Centro-Oeste do Brasil à luz das dimensões e princípios internacionais.** 2024. 159 fl. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia da Produção) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024.

Embora a governança pública seja uma aliada da gestão, buscando melhorias na prestação de serviços com foco no cidadão e no desempenho organizacional, poucas pesquisas exploram as práticas governança nas instituições de ensino superior. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições internacionais. Para tanto, por meio de pesquisa aplicada, com objetivo exploratório-descritivo seguindo a abordagem quantitativa, foi aplicado um *survey* em cinco universidades públicas da região Centro-Oeste com a finalidade de mensurar o percentual de adesão das práticas de governança, de acordo com dois *frameworks* internacionais, *Good Governance in The Pulic Sector e Study 13*. Já na abordagem qualitativa, buscou-se identificar as práticas adotadas por meio da análise de documentos institucionais e levantamento bibliográfico, de acordo com o *framework Study 13*. Os resultados apontaram que em ambos os frameworks, as universidades possuem de médio a alto nível de aderência, tanto na percepção dos conselheiros universitários quanto por meio da aplicação do protocolo de verificação. Identificou-se também oportunidades de melhorias relacionadas às práticas da dimensão padrões de comportamentos e controle do modelo *Study 13*. Como consequência, ao final, apresentou-se um relatório técnico conclusivo condensando os principais resultados desta pesquisa.

Palavras-chave: governança no setor público; universidades federais; região Centro-Oeste.

ABSTRACT

SILVEIRA, Vanessa Cristina dos Anjos. **Governance in the public sector: an analysis of Federal Universities in the Midwest region of Brazil in the light of international dimensions and principles.** 2024. 159-page Dissertation (Master's Degree in the Professional Graduate Program in Production Engineering) Federal University of São Carlos, São Carlos, 2024.

Although public governance is an ally of management, seeking improvements in the provision of services with a focus on citizens and organizational performance, little research explores governance practices in higher education institutions. In this context, the present work aims to identify the level of adherence, analyzing the practices least adopted by federal universities in the Midwest region in relation to the dimensions and principles of governance recommended by international institutions, in order to propose a guide for implementing governance practices. To this end, through applied research, with an exploratory-descriptive objective following the quantitative approach, a survey was applied to five public universities in the Central-West region with the purpose of measuring the percentage of adherence to governance practices, according to two international frameworks, Good Governance in The Public Sector and Study 13. In the qualitative approach, we sought to identify the practices adopted through the analysis of institutional documents and bibliographical survey, according to the Study 13 framework. The results showed that in both frameworks, universities have a medium to high level of adherence, both in the perception of university counselors and through the application of the verification protocol. Opportunities for improvements related to practices in the behavior patterns and control dimension of the Study 13 model were also identified. As a consequence, in the end, a conclusive technical report was presented condensing the main results of this research.

Keyword: governance in the public sector; federal universities; Midwest region.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Percentual de respondentes por Universidades	68
Gráfico 2 - Quantitativo de respondentes por universidade	68
Gráfico 3 - Idade.....	69
Gráfico 4 - Escolaridade concluída	70
Gráfico 5 - Cargo de ingresso na instituição	71
Gráfico 6 - Função/Cargo que desempenha para integrar ao Conselho Universitário	72
Gráfico 7 - Análise conjunta dos sete princípios do Internacional Framework: Good Governance in the Public Sector	85
Gráfico 8 - Percentual de aderência às dimensões do Study 13 por universidade pesquisadas	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Apresentação dos mecanismos de governança	31
Figura 2 - Sistema de Governança em organizações s públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU	32
Figura 3- Elementos da governança	33
Figura 4 - Alcançando os resultados pretendidos	44
Figura 5 - Procedimento metodológico	56
Figura 6 - Resumo dos procedimentos para atingir os objetivos específicos	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos importantes da Teoria da Agência aplicada nas universidades	26
Quadro 2 - Perspectiva da governança no setor público sob a óptica do TCU	31
Quadro 3 - Papéis gerais das instâncias do sistema de governança no setor público.....	32
Quadro 4 - Princípios básicos de governança no setor público de acordo com o <i>Study 13</i> da IFAC	36
Quadro 5 - Dimensões norteadoras da governança aplicada ao setor público	38
Quadro 6 - Recomendações de governança aplicável ao setor público.....	39
Quadro 7 - Princípios para alcançar boas práticas de governança no setor público.....	44
Quadro 8 - Trabalhos científicos sobre governança corporativa no setor público brasileiro ...	50
Quadro 9 - Universidades Federais da Região Centro-Oeste	58
Quadro 10 - Apresentação do universo da pesquisa.....	59
Quadro 11 - Quantitativo de respondentes por universidades.....	61
Quadro 12 - Metodologia de cálculo utilizada na pontuação do <i>Study 13</i>	63
Quadro 13 - Categorias e variáveis de análise das dimensões de governança do <i>Study 13</i>	63
Quadro 14 - Nível de aderência com base na pontuação de cada dimensão	64
Quadro 15 - Metodologia de cálculo utilizada na pontuação do <i>International Framework: Good Governance in the Public Sector</i>	65
Quadro 16 - Nível de aderência definido com base na média das repostas.....	66
Quadro 17 - Comentários registrados pelos respondentes referente ao princípio – Integridade, ética e <i>compliance</i>	74
Quadro 18 - Comentários registrados pelos respondentes referente ao princípio – Integridade, ética e <i>compliance</i>	75
Quadro 19 - Comentários registrados referente ao princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas	76
Quadro 20 - princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis.....	78
Quadro 21 - Comentários registrados pelos respondentes no princípio F - Gerenciamento de risco e desempenho.....	82
Quadro 22 - Comentários registrados referente ao princípio - Transparência e <i>Accountability</i>	84
Quadro 23 - Comentários registrados pelos respondentes na dimensão padrões de comportamento – categoria liderança.....	88
Quadro 24 - Comentários registrados pelos respondentes na dimensão padrões de comportamento – categoria código de conduta	89
Quadro 25 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão estrutura e processos organizacionais.....	93
Quadro 26 - Comentário registrado referente à categoria objetividade, integridade e honestidade	94
Quadro 27 - Comentário registrado referente ao Princípio F - Gerenciamento de riscos e desempenho	96
Quadro 28 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão controle ..	101
Quadro 29 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão relatórios externos.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do iGovPub das Universidades da região Centro-Oeste participante do IGG 2018/2021	56
Tabela 2 - Faixa etária dos membros do Conselho Universitário	69
Tabela 3 - Grau de escolaridade dos membros do Conselho Universitário.....	70
Tabela 4 - Cargo de ingresso na instituição pelos membros do Conselho Universitário	71
Tabela 5- Função/Cargo que desempenha para integrar ao Conselho Universitário	72
Tabela 6 - A. Aderência ao princípio – Integridade, ética e <i>compliance</i>	74
Tabela 7 - Estatística descritiva do princípio - Integridade, ética e <i>compliance</i>	74
Tabela 8 - B. Aderência ao princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas	75
Tabela 9 - Estatística descritiva do princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas	76
Tabela 10 - C. Aderência ao princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis	77
Tabela 11- Estatística descritiva do princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis	78
Tabela 12 -D. Aderência ao princípio - Alcance dos resultados pretendidos.....	79
Tabela 13 - Estatística descritiva do princípio - Alcance dos resultados pretendidos.....	79
Tabela 14 - E. Aderência ao princípio - Desenvolver colaboradores	80
Tabela 15 - Estatística descritiva do princípio - Desenvolver colaboradores.....	81
Tabela 16 - F. Aderência ao princípio - Gerenciamento de risco e desempenho	82
Tabela 17 - Estatística descritiva do princípio - Gerenciamento de risco e desempenho	83
Tabela 18 - G. Aderência ao princípio - Transparência e <i>Accountability</i>	83
Tabela 19 - Estatística descritiva do princípio - Transparência e <i>Accountability</i>	84
Tabela 20 - Percentual de aderência da dimensão - Padrões de comportamento	86
Tabela 21- Estatística descritiva da dimensão Padrões de Comportamento	87
Tabela 22 - Aderência às variáveis da Dimensão Padrões de comportamento	87
Tabela 23 - Percentual de aderência da dimensão - Estrutura e processos organizacionais	91
Tabela 24 - Estatística descritiva da dimensão Estrutura e processos organizacionais.....	91
Tabela 25- Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Estrutura e processos organizacionais	92
Tabela 26 - Percentual de aderência da dimensão - Controle.....	99
Tabela 27- Estatística descritiva da dimensão Controle.....	100
Tabela 28 - Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Controle.....	100
Tabela 29 - Percentual de aderência da dimensão - Relatórios externos.....	108
Tabela 30 - Estatística descritiva da dimensão Relatórios externos	109
Tabela 31- Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Relatórios externos.....	109
Tabela 32 - Percentual de aderência ao <i>Study</i> 13 por universidade.....	113
Tabela 33 - Estatística descritiva do conjunto de dimensão do <i>Study</i> 13.....	114

LISTA DE SIGLAS

ANAO- *Australian National Audit Office*

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CGU – Corregedoria Geral da União

CIPFA - *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*

FUB – Fundação Universidade de Brasília

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES – Instituição de Ensino Superior

IFAC – *International Federation of Accounts*

IFPB – Instituto Federal da Paraíba

IGG – Indicador de Governança e Gestão

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPSAS – *International Public Sector Accounting Standards*

MBC – Movimento Brasil Competitivo

MCASP – Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público

MEC – Ministério da Educação

NBCASP – Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

OCDE – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OPM – *Office of Public Management*

PSC – *Public Sector Committee*

RBG – Referencial Básico de Governança

RUF – *Ranking* das Universidades Federais

SP – São Paulo

TAE – Técnicos Administrativo da Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

UF – Universidade Federal

UFGD – Universidade Federal de Grande Dourado

UFGO – Universidade Federal de Goiás

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2.1 GOVERNANÇA: DA ORIGEM ATÉ AS INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	21
2.1.1 Relação de agência e governança corporativa	21
2.1.2 Teoria da agência e o setor público.....	25
2.1.3 Modelos da administração do setor público	28
2.1.4 A origem, mecanismos, sistema e elementos da governança no setor público.....	30
2.2 DIMENSÕES E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	35
2.2.1 Dimensões da governança pública segundo a IFAC - <i>Study 13</i>	37
2.2.2 Recomendações de governança corporativa no setor público	39
2.2.3. Princípios da governança pública segundo a IFAC e CIPFA - <i>International Framework: Good Governance in the Public Sector</i>	43
2.3.2 A implementação dos sete princípios de boa governança no setor público	44
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	52
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	55
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	58
3.3 COLETA DE DADOS.....	60
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	62
3.4.1 Tratamento e análise dos dados do <i>Study 13</i>	62
3.4.2 Tratamento e análise dos dados do <i>International Framework: Good Governance in the Public Sector</i>	65
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1 RESULTADO DO <i>INTERNATIONAL FRAMEWORK: GOOD GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR</i>	67
4.1.1 Perfil dos respondentes.....	67
4.1.2 Nível de aderência aos princípios de governança	73
4.2 RESULTADOS DO <i>FRAMEWORK STUDY 13</i>	85
4.2.1 Dimensão - Padrões de Comportamento	85
4.2.2 Dimensão – Estrutura e processos organizacionais	90
4.2.3 Dimensão – Controle	99

4.2.4 Dimensão - Relatórios externos	108
4.2.5 Análise conjunta das dimensões do <i>Study 13</i>	113
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS	120
ANEXO A - DIMENSÕES DE GOVERNANÇA DO <i>STUDY 13</i> E SUAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE.....	132
ANEXO B – PROTOCOLO DE VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS RECOMENDADAS NAS DIMENSÕES “ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS”, “CONTROLE” E RELATÓRIOS EXTERNOS”	137
ANEXO C - QUESTIONÁRIO REFERENTE AO <i>INTERNATIONAL FRAMEWORK: GOOD GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR</i>	145
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO REFERENTE À DIMENSÃO “PADRÕES DE COMPORTAMENTO” DO “<i>GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR: A GOVERNING BODY PERSPECTIVE - STUDY 13</i>”	148
APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	150

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema da presente pesquisa, a problemática, objetivo geral e específicos e a justificativa para elaboração do presente trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos últimos anos, a Administração Pública e seus gestores têm sido avaliados e demandados pela sociedade, a fim de apresentar melhores resultados em relação à gestão dos recursos públicos e reavaliação dos seus processos e resultados (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Essa necessidade de eficiência e reavaliação dos serviços sociais universais levou à transição dos modelos de administração pública burocrático para a gerencial, a partir de meados dos anos 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2017), incentivando gestores a adotarem ações inovadoras na forma de administrar (MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Esse movimento estimulou a emergência de um novo conceito, a governança pública (PEREIRA *et al.*, 2017), conferindo aos gestores públicos autonomia na tomada de decisões e destacando a importância da transparência por meio de mecanismos de responsabilidade gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Nesse contexto, surge a preocupação de estabelecer meios para que o cidadão tenha acesso a informações transparentes e exerça seu direito de controle social sobre as ações dos governantes (BERGAMINI, 2022). Assim, a máquina pública passou a operar de maneira íntegra e transparente, prestando contas aos cidadãos e destacando a importância da implementação do conceito de governança no setor público (MONTANHOLI *et al.*, 2023).

Frente a essas mudanças, a governança pública surge como uma ferramenta para aprimorar o desempenho dentro das instituições públicas, bem como para responsabilizar os órgãos em prestar de serviços de alta qualidade, fundamentados na integridade e transparência de suas ações (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020). No entanto, mesmo com a significativa importância dessa ferramenta, observa-se uma lacuna acadêmica na abordagem da governança, especialmente no âmbito das instituições de ensino superior (IES) (MOREIRA; MACEDO, 2022).

Com a relevância da governança no âmbito das instituições públicas, as organizações internacionais e nacionais têm contribuído em relação a essa temática. A *International Federation of Accountants* (IFAC), organização mundial de profissionais da contabilidade, publicou em 2001 o *framework Study 13*. Esse estudo trata da governança no setor público, baseado na publicação do *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), *Corporate Governance — A Framework for Public Service Bodies* (CIPFA, 1995). O *framework* oferece diretrizes que podem contribuir com práticas eficazes no âmbito das

instituições de ensino superior, alinhando-as aos padrões internacionais e fortalecendo seu papel na sociedade (IFAC, 2001).

Em vista disso, Marques *et al.* (2020) afirmam que as pesquisas sobre governança no setor público tem se expandido internacionalmente, para tanto o contexto deste estudo será no Brasil.

O Tribunal de Contas da União (TCU) é órgão de controle externo no Brasil, o qual reforçou no ano de 2020 por meio do referencial básico, o incentivo de melhores práticas de governança no setor público abordando os mecanismos de liderança, estratégia e controle que quando colocados em prática têm a finalidade de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das instituições públicas federais (BRASIL, 2020a).

Desse modo, Marques *et al.* (2020) observaram que as práticas de governança são fundamentais na administração de recursos públicos no Brasil, pois quando implementadas são reconhecidas como benéficas tanto para as instituições quanto para a sociedade.

Na administração pública brasileira, participantes desse cenário em constante evolução encontram-se as universidades federais, que têm o papel fundamental na contribuição para a visão de nação desenvolvida de qualquer país (SULAIMAN; GHADAS, 2021), bem como o empenho e a responsabilidade em relação ao desenvolvimento social e econômico deste (RIBEIRO, 2017).

De acordo com Ribeiro (2017) grande parte da história dessas instituições tem sido voltadas ao aprendizado em como adequar-se a seu tempo e como reconfigurar a gestão alinhando-se ao modelo cultural, econômico e político de seu contexto.

Portanto, haja vista as mudanças de paradigma no setor público, faz-se necessária a busca pelo desenvolvimento de estratégias que possibilitem as universidades utilizarem sua capacidade em adaptar e sobreviver frente às variabilidades de circunstâncias da mesma forma visando ao crescimento da instituição (MINUZZI; GUILHERME; PINTO, 2022).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Esta pesquisa se posiciona como uma iniciativa voltada para promover avanços no campo da governança nas universidades públicas federais, especificamente da região Centro-Oeste, almejando contribuir com o aprimoramento da prática de governança dessas instituições que possuem grande responsabilidade frente à formação de cidadãos qualificados. Nesse contexto, a questão central que norteará o desenvolvimento deste estudo é a seguinte: **Qual o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados**

por instituições internacionais?

Com o propósito de esclarecer a questão de pesquisa em destaque, este trabalho tem como objetivo geral, **identificar o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições internacionais.**

Com o intuito de alcançar o objetivo elencado, foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a relação das universidades da região Centro-Oeste brasileira com os princípios de governança proposto pelo *International Framework: Good Governance in the Public Sector* da IFAC e CIPFA;
- b) Identificar o percentual de adesão das universidades estudadas quanto às dimensões de governança apresentada pelo *Study 13* da IFAC;
- c) Elencar as práticas de governança menos adotadas pelas universidades investigadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As universidades são ambientes de importantes produções críticas, perpetuação e expansão do conhecimento. Além disto, tem relevante potencial para estimular síntese e integração de diversos tipos de conhecimento com fito à transformação social (STEPHENS *et al.*, 2008).

O Brasil conta com o total de 69 universidades federais, distribuídas nas cinco regiões geográficas. A região Centro-Oeste concentra 8 universidades, representando um percentual de 11,59% (ANDIFES, 2023).

Em 2021, foi publicado o Índice Geral de Cursos avaliados (IGC) 2019, um indicador que mensura a qualidade das instituições de educação superior. A pesquisa tem como uma de suas finalidades nortear as políticas públicas do Ministério da Educação (MEC), servindo como indutor da qualidade da educação superior brasileira, além de possibilitar o delineamento das decisões institucionais a serem tomadas pelos reitores. Os resultados demonstraram que as regiões Sul, Sudeste e Nordeste foram as regiões que tiveram universidades obtendo conceitos máximos, 4 e 5, enquanto das instituições avaliadas das regiões Norte e Centro-Oeste, nenhuma atingiu o conceito 5 nessa edição (INEP, 2021).

Com isso os desafios enfrentados pelas universidades da região Centro-Oeste, evidenciados no Índice Geral de Cursos de 2019, refletem a complexidade do cenário educacional dessa localidade.

Além das questões de desempenho acadêmico, as instituições de ensino superior dessa

região enfrentam desafios financeiros significativos, como evidenciado pelos dados orçamentários de 2022.

Os dados de 2022 demonstram que as universidades da região abordada, no exercício 2022, geriram recursos cujo montante anual alcançou um volume de R\$ 502,5 milhões de reais, representando o menor orçamento dentre as regiões e, ainda assim, mesmo sendo inferior em relação às outras regiões, liquidou e empenhou no exercício apenas 77,4% do montante (ANDIFES, 2023).

Portanto, diante da percepção da necessidade de melhoria na gestão desses recursos, Nazarko e Saparauskas (2014) postularam que é fundamental criar estímulos com o propósito de uma gestão racional do uso de recursos por meio das universidades, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados e proporcionando eficiência dos recursos públicos, bem como a sua melhor alocação.

Por se tratarem de instituições públicas, nas quais o foco está centrado na política de educação superior, a implementação de práticas de governança nas universidades pode criar um ambiente propício para a pesquisa e inovação. Esse enfoque incentiva a produção de conhecimento e tecnologias que não apenas beneficiam a universidade em si, mas também refletem positivamente na comunidade. Os benefícios estendem-se amplamente, uma vez que a transparência e a prestação de contas fortalecem a confiança da comunidade interna e externa à instituição, sendo essenciais para assegurar que a universidade cumpra seu papel de maneira ética e responsável.

Essas instituições demonstram sua relevância ao cumprir sua função social, promovendo a construção e a disseminação de conhecimento em diversas áreas de atuação (STEPHENS *et al.*, 2008). O resultado final da prestação de serviço ocorre por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, desencadeando mudanças e transformações para a região em que estão inseridas .

Gesser, Moré e Melo (2022) afirmam que governança nas universidades é um tema pouco explorado na literatura, apesar disso foram encontradas algumas pesquisas nacionais e internacionais sobre governança no setor público como a de Montanholi *et al.* (2023), Teixeira e Gomes (2019); Matei e Drumasu (2015); Oliveira e Pisa (2015); Madhani (2014); e Benedicto *et al.* (2013). No contexto da governança nas universidades federais brasileiras, pode-se citar estudos como de Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022), Freitas, Pereira e Morais (2020), Sobreira e Júnior (2017) e Zorzal e Rodrigues (2015).

Assim sendo, destaca-se que não foram identificadas pesquisas semelhantes na região Centro-Oeste. Portanto, este trabalho preenche uma lacuna ao focar em uma área ainda não

explorada, contribuindo assim para o avanço do conhecimento nesse campo específico.

Diante dos aspectos considerados e das inúmeras ressalvas na presente seção, tais como a relevância do Estado como agente promissor de transformação; a demonstração da importância do locus da pesquisa na região Centro-Oeste e o Gap de trabalhos científicos envolvendo governança no setor público e as universidades federais da região Centro-Oeste, justificam a realização deste estudo.

Desse modo, este trabalho vai de encontro ao estímulo das práticas de governança nas universidades federais da região Centro-Oeste brasileira como forma a assegurar ações direcionadoras para o atendimento dos anseios da comunidade, corroborando com o postulado por Flórez-Parra, Pérez e Hernández (2014), os quais afirmam que os estudos relacionados ao presente tema são promovidos devido à busca das entidades públicas por novas formas de gerir e assegurar maior eficiência e eficácia, transparência e responsabilidade.

Para delimitação da pesquisa considera-se como objeto de estudo as universidades da região Centro-Oeste que participaram do levantamento integrado de governança e gestão pública do TCU no ano de 2021.

Válido destacar que os frameworks, *Good Governance in the Public Sector* e *Study 13*, escolhidos como parâmetros nesta pesquisa apresentam padrões norteadores de governança pública, sendo utilizados na prática e validados por pesquisas em diversos países (BARBOSA; FARIA, 2018). Os modelos são aceitos internacionalmente e mesmo existindo outros frameworks, estes foram selecionados como referência pelo Tribunal de Contas da União na elaboração do Referencial Básico de Governança Organizacional (BRASIL, 2020a).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está dividida em 6 capítulos a fim de delinear o presente estudo.

Este capítulo apresentou a contextualização do tema da presente pesquisa, a problemática, objetivo geral e específicos e justificativa.

O Capítulo 2 é construído com a fundamentação teórica da pesquisa, abordando a relação de agência e governança corporativa, em seguida é apresentado a seção de governança do setor público contendo as subseções que tratam de um breve histórico da evolução dos modelos da administração pública, dos princípios da governança pública pelo mundo e das

dimensões e princípio de governança pública segundo a IFAC, finalizando com a seção de gestão universitária.

O capítulo 3 delinea a trajetória a ser percorrida para o alcance dos objetivos traçados, é composto pelas seções em que caracteriza a pesquisa, a coleta de dados e informa o universo de estudo.

No capítulo 4 serão demonstrados os resultados e discussão do estudo, no Capítulo 5 as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

No Apêndice B encontra-se o produto tecnológico, relatório técnico conclusivo, construído por meio dos resultados obtidos nesta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em, governança: da origem até as instituições do setor público brasileiro, que aborda a governança corporativa como mecanismo de minimização dos problemas de agência e sua migração para o âmbito público; apresenta um breve histórico dos modelos da administração pública, começando pelo patrimonialista encerrando com gerencialismo que contribuiu para a implementação da governança; por fim, nesta subseção encerra-se com a origem, mecanismos, sistemas e elementos da governança no setor público. Adiante, são apresentados as dimensões e princípios da governança no setor público construídos por instituições internacionais que serão utilizados como ferramenta de avaliação desta pesquisa, a subseção foi encerrada com a descrição dos objetivos e resultados dos estudos encontrados em buscas no *Google Acadêmico*, na base de dados *Scopus* e *Spell* com o intuito de averiguar estudos anteriores de governança corporativa no setor público brasileiro fundamentada nos estudos da IFAC. Finaliza-se o capítulo com a gestão universitária, a subseção buscou trazer uma reflexão sobre o papel das instituições de ensino superior na sociedade, destacando sua importância na produção e disseminação do conhecimento, bem como no estímulo à transformação social. Além disso, discute a autonomia das universidades e a importância da governança corporativa, especialmente no contexto acadêmico, como uma ferramenta para lidar com conflitos de interesse e promover melhores práticas de gestão.

2.1 GOVERNANÇA: DA ORIGEM ATÉ AS INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

2.1.1 Relação de agência e governança corporativa

A teoria da agência segundo Jensen e Meckling (1976), trata do relacionamento entre agência (contrato), em que uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para realizar serviços com a delegação de tomada de decisão e autoridade para o agente. Desse modo, podendo surgir circunstâncias em que os interesses e as motivações das partes envolvidas na relação, isto é, o principal e o agente tornem-se convergentes ou divergentes.

Essas dinâmicas de relacionamento podem apresentar convergências de interesses e motivações onde as partes estarão alinhadas com objetivos em comum, logo, havendo divergências ocorrerão conflitos de interesses que necessitarão ser regulados ou controlados de algum modo pelo principal (JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Diante dos desafios inerentes à teoria da agência, surge a necessidade de mecanismos que minimizem conflitos e assegurem a eficácia das relações, dando origem à governança corporativa, pois a teoria da agência tem como finalidade a minimização dos conflitos entre o

principal que é o proprietário e o agente que são os administradores (NASSIF; LOBO, 2016), contribuindo com a implementação de diversos mecanismos de governança para controlar a ação dos agentes (PANDA; LEEPSA, 2017).

Além disso, uma das preocupações da teoria da agência está em solucionar dois conflitos decorrentes do relacionamento da agência, sendo o primeiro o problema de agência, quando são conflitantes o desejo e/objetivos do principal e do agente. Neste caso, dificultando e tornando caro a verificação pelo principal do que o agente está fazendo. O segundo, está relacionado ao compartilhamento do risco, quando o principal e o agente têm ações diversas referente ao risco, ocorrendo o problema quando o principal e o agente podem preferir divergir nas atitudes devido às diferentes preferências de riscos (EISENHARDT, 1989).

Nesse contexto, Jensen e Meckling (1976) destacam que o principal realiza uma variedade de tarefas de monitoramento para restringir as ações do agente e gerenciar os custos de agência. Esses esforços de monitoramento são essenciais, uma vez que, Hansmann (2000) afirma que a adoção de medidas voltadas para o controle da propriedade é uma forma de custo. Esses custos dependem dos riscos do negócio, dos custos de tomadas de decisões coletivas e custos de monitoramento.

Nesse sentido, Junior, Muniz, Martins (2009) relatam que na óptica dos economistas e dos adeptos da teoria da agência, a atribuição principal a ser desenvolvida pelos conselhos é o controle.

Assim sendo, a ênfase no controle é fundamental considerando que os custos de monitoramento são custos de agência e segundo Jensen e Meckling (1976), o principal tem a possibilidade de estabelecer limites às divergências de seu interesse determinando incentivos apropriados para o agente e efetivando custos de monitoramento voltados a limitar as atividades irregulares do agente. Para tanto, os autores ressaltam que normalmente é impossível para o principal ou ao agente garantir a relação de agência a custo zero com a garantia de que o agente adotará decisões excelentes do ponto de vista do principal. Essa perspectiva reforça a importância do controle na relação de agência.

Eisenhardt (1989) destaca que a teoria da agência apresentou duas contribuições voltadas ao pensamento organizacional. A primeira está relacionada ao tratamento da informação. A informação pode ser adquirida e custeada como uma mercadoria, demonstrando a pertinência dos sistemas formais e informais de informação. Um apontamento relevante que a autora faz é que os conselhos de administração têm um papel relevante como sistema formal de informação, pois possibilita que o principal mantenha o controle e evite o oportunismo dos

agentes.

A segunda contribuição está na implicação de riscos. Assevera-se que as organizações tem futuros duvidosos, podendo ser próspero, de falência ou com resultados intermediários, implicando em resultados incertos unidos à diferentes desempenhos na vontade em aceitar o risco, influenciando os contratos entre o principal e o agente (EISENHARDT, 1989).

A relação de agência entre o principal e o agente fez emergir mecanismos que procurassem mitigar os conflitos, surgindo a governança corporativa. Cadbury (1992) conceituou governança corporativa como a maneira pela qual as instituições são dirigidas e controladas no desenvolvimento de suas atividades econômicas. Destarte, Jeffers (2005) assegura que governança corporativa se refere à separação entre a propriedade e o poder de tomar decisões em grandes organizações. Corroborando com este pensamento, Cavalcante e De Luca (2013) relata que, para minimizar os problemas de agência, os mecanismos de governança corporativa surgem mediante conjunto de princípios, normas, modelos e práticas, como meio de facilitar a convergência de interesses, transmitindo tanto segurança ao principal quanto aos resultados da gestão do agente.

Para Shleifer e Vishny (1997) a governança corporativa está direcionada para os sistemas de controle que favorecem aqueles que fornecem recursos financeiros para uma empresa garantir uma rentabilidade adequada a seus investimentos, mediante uma gestão eficiente por parte dos gestores.

Na concepção de Brenes, Madrigal e Requena (2011), a governança corporativa é uma estrutura com a finalidade de orientar e gerir, organizando a gestão de propriedade e a gestão de negócios.

Hirigoyen e Laouer (2013) estabelece governança corporativa como mecanismo por meio do qual monitora e regula as atividades de seus gestores, garantindo o retorno sobre seu investimento.

Na visão de Rossetti e Andrade (2022), a governança corporativa surgiu para mediar o conflito de agência, criando regras para reduzir os desafios advindos da separação entre a propriedade e a gestão de interesses.

Nessa conjuntura, estas definições trazidas pela literatura abarcam temas relativos a poder de controle e direção de uma organização, assim como formas diferentes de sua aplicação e os diversos interesses envolvidos.

Das ferramentas de fiscalização e controle de gestão das organizações pode-se citar o conjunto de deveres legais demandados aos administradores e acionistas controladores, a atuação independente do conselho de administração e um sistema de informação eficiente

(MARQUES, 2007).

Weitzner e Peridis (2012) postulam como argumento central de sua pesquisa que, a governança corporativa necessária é aquela em que se deve dar maior atenção à supervisão ética de tomadas de decisões gerenciais, reduzindo a potencialização de danos sociais gerando a criação de valor para a organização.

Assim sendo, mesmo a governança corporativa tendo sua origem na iniciativa privada e muitas das vezes sua conceituação está direcionada para esse tipo de organização, Hirigoyen e Laouer (2013) sustentam o conceito de que é perfeitamente válida para organizações pública, divergindo no fato que no setor público são os cidadãos com o recolhimento de impostos quem financiam e asseguram a prestação de serviço na administração pública.

Madhani (2014) do mesmo modo, argumenta que a governança corporativa deve ser implementada tanto no setor privado quanto no setor público, pois as principais diferenças entre essas organizações estão no fato de que o valor agregado pela governança deve refletir no setor privado por meio do lucro, enquanto que no setor público visa essencialmente a maximização do bem-estar da sociedade, haja vista seus interesses e necessidades.

Desse modo, Ramos, Vieira e Paraboni (2017) compreende que a governança corporativa em organizações públicas abrange a implementação de novas tecnologias para o acompanhamento do governo e suas ações, determinando as responsabilidades não apenas políticas, mas também, fomentando boas práticas administrativas para aplicação dos recursos que lhe é depositado.

Para Souza e Farias (2017), a governança corporativa no setor público deve ser entendida como ferramenta de gestão pertinente para ações preventivas no combate à corrupção, improbidade administrativa, prejuízo ao erário, às demandas sociais e ao déficit das contas pública, instigando a melhoria nas condutas e políticas públicas, fundamentadas na transparência, informação, responsabilidade, ética, probidade, equidade, prestação de contas e na eficiência.

Portanto, considerando a governança corporativa como ferramenta adaptada do setor privado para o público e embora os objetivos dessas instituições sejam distintos, os princípios de governança corporativa provenientes do setor privado são adaptados para a Administração Pública, com o intuito de promover maior transparência em sua gestão, envolvimento gerencial para alcançar resultados mais expressivos e responsabilidade na prestação de contas. A incorporação dessas boas práticas na administração governamental visa proporcionar à

sociedade serviços eficientes e eficazes (MONTANHOLI *et al.*, 2023).

2.1.2 Teoria da agência e o setor público

Marques (2007) define a administração pública como ferramenta pela qual o Estado cumpri suas funções básicas, principalmente quando se trata dos fatores que tangem o bem-estar social.

A administração pública para Matias-Pereira (2018), tem a finalidade de prestar serviços para atender as necessidades públicas em relação aos direitos e interesses do cidadão. Para isso, a administração pública deverá organiza-se de maneira a evitar a burocracia, tonar os serviços mais próximos da sociedade e garantir a participação dos interessados na gestão, aderindo formas de representação democrática. Partindo desses conceitos, depara-se com o conflito de interesses, haja vista que não é simples a definição do termo “interesse da maioria”. Sendo assim, identifica-se que o conflito do Principal *versus* Agente origina-se na Teoria da Agência.

O início do problema de agência surge quando ocorrem dois fenômenos concomitantemente: o conflito de interesse das partes contratuais e a assimetria de informação. O conflito de interesse ocorre quando o agente tem objetivos que divergem do que fora incluído no contrato com o principal. Já a assimetria informacional, acontece quando o agente tem conhecimento privilegiado das tarefas que executa (LIEFNER, 2003).

No setor público, Bairral, Silva e Alves (2015, p.647) relatam que “o problema de agência se fundamenta principalmente na questão da informação incompleta (assimétrica), que remete à posse, pelo agente (gestor público), de um conjunto privilegiado de informações sobre as atividades desenvolvidas no relacionamento com o principal (cidadão)”. Com o objetivo de mediar o fenômeno da assimetria informacional.

Liefner (2003) afirma existir mais de uma perspectiva de pesquisa relacionada à teoria da agência nas universidades, no nível micro. A perspectiva trata de processos e instituições que deliberam sobre a divisão do poder e sua implantação e execução dentro da universidade, em que o papel do principal é exercido pelas autoridades universitárias e os dirigentes acadêmicos e suas equipes de pesquisas são os agentes.

Sendo assim, podemos inferir que nas universidades a teoria da agência ocorre na relação em que há conflito de interesses entre o reitor no papel de agente e o órgão estatutário no papel do principal (MOREIRA; MACEDO, 2022).

Menini (2014) afirma que os órgãos estatutários são aqueles que agem de acordo com o estatuto da instituição, podendo ser o conselho deliberativo, diretoria executiva ou conselho

fiscal.

Nesse contexto, no papel de principal nas universidades estão os conselhos superiores universitário, que são órgãos de caráter deliberativo e consultivo da gestão universitária, formado por membros (alunos, servidores, comunidade, sociedade civil e reitor) que discutem matérias de caráter administrativo, econômica, financeira, e de desenvolvimento de pessoal (UFMT, 2020).

Os pesquisadores Contreras *et al.* (2015) tiveram como tese central de seu estudo a averiguação do potencial aplicação da teoria da agência no âmbito da gestão universitária e apontaram fatores relevantes destas nas universidades.

O trabalho acadêmico afirmou que a teoria da agência ocorre na gestão das universidades por meio do reitor desempenhando o papel de agente e o conselho universitário desempenhando o papel do principal (CONTRERAS *et al.*, 2015). O Quadro 1 explana sobre os fatores identificados na pesquisa.

Quadro 1 - Aspectos importantes da Teoria da Agência aplicada nas universidades

Aspectos	Considerações
Assimetrias de informação	Na relação entre o agente (reitor) e o principal (conselho universitário) estão presentes diferentes níveis de conhecimento. Esta questão pode agravar-se pelo fato de vários membros representarem o principal, com diversas obrigações ou por serem pessoas externas à universidade. Assim, as diferenças de informação acentuam quando o principal tem baixa frequência na solicitação de informações, além do que em muitos casos não conta com a competência suficiente para análise de dados recebidos. Para que os membros do conselho tenham informação robusta sobre as diversas áreas da universidade teriam que assumir diversos custos.
Divergências de interesses	É possível que o reitor da universidade, como qualquer indivíduo que detenha autoridade, tome ações movidas por objetivos pessoais, como a prestígio pessoal, satisfação do ego, viagens não essenciais, ou o uso do cargo como trampolim para cargos políticos, entre outros, deixando em segundo plano os objetivos da universidade. Por isso, o conselho deve ser capaz de estabelecer condições institucionais nos “contratos” e monitorar para que os interesses se mantenham alinhados
Sistemas de controle	Deve-se manter convergentes os interesses do agente e do principal a fim de evitar comportamentos oportunistas, e isso pode ser realizado através da implementação de mecanismos de vigilância e monitoramento mais eficazes sobre as ações dos reitores, por parte do principal. Isso requer esforços contínuos e sistemáticos no sentido de aprimorar os sistemas de controle interno (controle por resultados, inspeção de processo, auditorias e controladorias internas) e externo (auditorias e controladorias externas, sistemas de acreditação e certificação, etc.).
Marcos regulatórios	São fundamentais para a garantia do funcionamento adequado e da eficiência nas organizações, e o principal deve utilizar essas normativas para garantir o devido cumprimento e aplicação das funções de todo o corpo diretivo. Nota-se que os estatutos das universidades frequentemente permanecem sem revisão ou discussão por parte dos grupos de interesse ao longo de muitos anos, transformando-se em marcos normativos anacrônicos e obsoletos.
	Isso ocorre quando os interesses diretivos tem a intenção de se beneficiar de alguma forma da relação contratual, com equipes dispostas a competir pelo

Mercado dos gerentes (diretores)	controle quando as instituições estão sendo administradas de maneira ineficaz. Nas instituições existem diferentes graus de notoriedade, tamanho e posicionamento institucional, o que pode alinhar os interesses de autoridades superiores com os interesses do principal, sendo que os agentes (reitores) podem ser reconhecidos ou valorizados neste mercado de “capital humano” dependendo dos impactos de sua gestão.
Sistemas de compensação	Existem diversas técnicas disponíveis para incentivar o agente a cumprir o estabelecido no contrato com o principal. No caso das universidades vão desde o tipo de contrato (dedicação parcial ou exclusiva), hierarquias acadêmicas (professor convidado, assistente, associado, titular), reconhecimento por anos de serviço, incorporação a redes nacionais e internacionais de investigação, pagamentos de viagens, entre outros).
Tamanho e composição dos conselhos	É amplamente aceito que a eficácia das organizações seja influenciada pela quantidade de membros que compõem os órgãos superiores. Quando as equipes são diversificadas surgem múltiplas perspectivas para abordar um problema, o que tende a resultar em decisões mais acertadas.
Funcionamento dos conselhos	O agente tende a preferir um ambiente com menos mecanismos de controle, uma vez que estes podem representar obstáculos para seus interesses tanto organizacional quanto pessoal. Desse modo, para o agente é mais viável que realize apenas reuniões estipuladas nas normas e busque dominar a agenda, limitando a capacidade dos conselheiros de expressar suas opiniões com total liberdade.
Problemas de dupla função	A participação do reitor dirigente máximo da universidade e como presidente do conselho universitário pode influenciar a eficiência da gestão, podendo interferir na independência e objetividade com que os conselheiros deveriam ter em suas decisões e capacidade de controle.

Fonte: Elaboração própria (2023) com base em Contreras *et al.* (2015)

Panda e Leepsa (2017) em pesquisa de revisão de literatura sobre os principais aspectos da teoria da agência verificou que grande número de autores corroboram com a assertiva de que as separações entre propriedade e controle, conflito de interesses, aversão ao risco e assimetria de informações são os principais geradores de problemas de agência, revelando que a estrutura de propriedade, a propriedade executiva e o mecanismo de governança, como a estrutura do conselho, minimizam o custo de agência.

Nesse contexto, Urbanek (2018) afirma que a gestão das universidades tem buscado mecanismos que reduzam os conflitos de interesses e mitiguem o comportamento oportunistas. Sendo assim, as relações de agência devem ser identificadas, supervisionadas e reguladas de maneira a prevenir potenciais conflitos de interesses, pois as boas práticas de governança alinham interesses e têm como objetivo a supervisão, transparência, responsabilidade corporativa e a prestação de contas da gestão (MOREIRA; MACEDO, 2022).

Diante de cenários de incertezas, a literatura apresentada demonstra que a gestão da coisa pública evoluiu, orientada por iniciativas transparentes e eficazes. O compromisso com a desburocratização, a informatização e a busca por uma administração inovadora destacam-se como elementos essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos.

Portanto, de acordo com a literatura, a transição para um modelo gerencial eficiente,

eficaz e efetivo requer uma administração pública capacitada e comprometida com práticas inovadoras, superando tradições centralizadoras e burocráticas. A busca por qualidade de vida para a população deve orientar essa transformação, mantendo o sistema democrático e promovendo o desenvolvimento social.

2.1.3 Modelos da administração do setor público

O Estado em si é a instituição central da sociedade moderna, uma entidade que dá origem às instituições normativas formais e detém o poder, representado pelas leis (BRESSER-PEREIRA, 2008). Assim como, tem a função reguladora promover distribuição de renda e desenvolvimento, quanto às atividades típicas de Estado tem a função de produzir bens e prestar serviços públicos, sendo um agente imprescindível no atendimento das demandas e aspirações da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2018).

A evolução dos modelos da administração pública ascendeu no início do século passado com a Administração Patrimonial, Burocrática, Gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP) até chegar na nova perspectiva conceituada como Governança Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996), destaca-se como um fenômeno significativo na trajetória do Estado, evidenciando mudanças substanciais na maneira como a administração pública é concebida e implementada.

Os novos modelos de administração pública foram adotados por vários países na década de 1980 (BENEDICTO *et al.*, 2013). Nesse período percebeu-se a necessidade do Estado ser mais flexível. Como resposta, naquela década, ocorria a reforma do aparelho do Estado com a transição da administração burocrática para gerencial que tinha como foco o aumento da eficiência ou redução de custo no setor público (BRESSER-PEREIRA, 2017b).

O modelo patrimonialista teve como base as monarquias absolutistas de tal maneira que não havia separação entre patrimônio público e privado, haja vista que a administração pública era considerada propriedade do rei. Características estas que permitiam que o nepotismo, o compadrio e a corrupção fossem práticas comuns até o século XXI (BRESSER-PEREIRA, 1996). Com isso o capitalismo e a democracia exigiram a clara distinção entre a coisa pública e privada, possibilitando que a sociedade, a qual é formada por cidadãos, controlassem o Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nesse contexto, nasce o modelo de administração burocrática, em contraste com o patrimonialismo, predominando a divisão racional e profissionalização do trabalho, a impessoalidade, a hierarquia, a rotina e a meritocracia, evitando-se o nepotismo e dificultando a corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2018).

A burocracia foi adotada considerando que suas características seriam superiores ao modelo patrimonialista, no entanto, a expectativa de serviços prestados com eficiência em que o modelo se baseava não concretizou. A transição do Estado liberal do século XIX para o Estado social do século XX, permitiu identificar a ineficiência do modelo burocrático em relação aos serviços prestados ao público. Demonstrando ser o oposto do que pretendia, lenta, cara, não estando voltada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Os desgastes sofridos no modelo burocrático pelas disfunções apresentadas como, repostas lentas, formalismo e autoridade em excesso, contribuíram para que o modelo de administração pública gerencial passasse a ser considerado. Apesar das regras do modelo anterior não terem sido totalmente extinguida, emerge uma nova proposta, o modelo gerencialista de administração pública, que busca oferecer mais eficiência, transparência da aplicação de seus recursos e objetividades nos atos de gestão (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Diante disso, o modelo gerencialista, para adequar-se aos novos paradigmas da segunda metade do século XX, passou a incorporar outras abordagens em sua forma de gestão (HOOD, 1991). Essa mudança está associada à Nova Gestão Pública, que incorpora práticas do setor privado com o objetivo de melhorar o desempenho das instituições públicas (VERBEETEN, 2008).

No Brasil, com a nova reestruturação do Estado na década de 90, visando a consolidação de uma nova relação entre estado e sociedade, inicia-se os primeiros passos da governança no setor público, com a implementação de políticas essenciais para alcance de objetivos comuns envolvendo o aprimoramento da comunicação com a sociedade, por meio de incentivos da participação dos cidadãos e buscando a responsabilização dos servidores públicos (OLIVEIRA; PISA, 2015).

De acordo com Fernandes, Borges e Junior (2017), o papel esperado da nova administração pública é por um governo fundamentado em iniciativas eficazes, conduzidas de maneira transparente, cumprindo sua responsabilidade na prestação de contas e alcançando os objetivos definidos no plano estratégico.

Nesse contexto, os cenários de crescentes incertezas propiciaram as mudanças nas perspectivas e na maneira de gerir a coisa pública (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Assim, considerando que historicamente a administração pública possui um modelo de gestão com práticas centralizadoras e burocráticas, Matias-Pereira (2010a) aponta que a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial, exige que a nova forma de prestar serviços deverá ser conduzida para a redefinição do Estado, mantendo o sistema democrático, assumindo as falhas do antigo modelo de gestão pública, alertando a necessidade de adoção da

implementação de gestão inovadora, enfatizando a necessidade de uma administração pública que preze por eficiência, eficácia e efetividade, com o intuito de promover qualidade de vida para a população.

Nesse sentido, para Janissek *et al.* (2017) o meio de se realizar essa transição de modelos híbridos para o modelo gerencial, seria capacitando a gestão para promover processos de trabalhos e adoção de gestão inovadora, superando assim as práticas tradicionalmente utilizadas.

Ainda relacionado a essa transição, Lima (2021) destaca que o compromisso com a desburocratização, um tema central na Nova Gestão Pública, está vinculado à informatização da administração. Essa abordagem considera a informatização como uma ferramenta essencial para uma gestão pública capaz de medir, avaliar, executar orçamentos e gerenciar informações de maneira centralizada e em rede, facilitando a descentralização de estruturas e decisões operacionais.

2.1.4 A origem, mecanismos, sistema e elementos da governança no setor público

O fundamento conceitual e intelectual da governança corporativa advém da teoria da agência (BHATTA, 2003), ainda que variadas estruturas de governança foram desenvolvidas com o objetivo de diminuir os conflitos de interesses entre principal e agente, propor ações e proporcionar mais segurança para os proprietários (BRASIL, 2014a).

As organizações públicas e privadas têm aspectos em comum a separação entre a propriedade e a gestão, isto é, elas deparam-se com os mesmos “problema de agência”. Por isso, há um consenso de que não só as empresas privadas devem adotar as práticas de governança, mas também as instituições públicas (BENEDICTO *et al.*, 2013). Diante disso, com a Nova Gestão Pública e a crise fiscal na década de 1980 proporcionaram os questionamentos acerca da governança na esfera pública (BRASIL, 2014).

Atualmente, vários órgãos e instituições privadas, como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Banco Mundial, a IFAC, o Movimento Brasil Competitivo – MBC e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, têm tomado “medidas e ações para fomentar a aplicação da governança corporativa no setor público, nos níveis mundial e nacional” (MATIAS-PEREIRA, 2010a, p.115).

No Brasil, o Tribunal de Contas da União publicou o referencial “Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria” que definiu a análise da governança por meio de quatro perspectiva: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos

e entidades; e atividades intraorganizacionais (BRASIL, 2014), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Perspectiva da governança no setor público sob a óptica do TCU

Perspectiva	Objetivo
Sociedade e Estado	Foco no desenvolvimento nacional, estruturas que assegurem governabilidade e na forma pela qual o poder é exercido na administração.
Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas	Foco na formulação, implementação e efetividade de políticas públicas
Órgãos e entidade	foco na manutenção e otimização dos resultados dos serviços prestados aos cidadãos, assegurando que as ações estejam alinhadas com o interesse público
Atividades intraorganizacionais	Foco no sistema que dirige, controla e avalia os recursos de uma organização

Fonte: Elaboração própria com base em (BRASIL, 2014a)

Contudo, o Referencial do TCU demonstra também que a governança no setor público é formada por “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p.26), conforme disposto na Figura 1.

Figura 1- Apresentação dos mecanismos de governança



Fonte: BRASIL (2020, p.52)

De acordo com BRASIL (2020), a governança no setor público tem três funções básicas: avaliar, direcionar e monitorar. Para que elas sejam executadas é necessário a adoção dos mecanismos de liderança, estratégia e controle. Para tanto, esses mecanismos não

promovem resultados separadamente (MARQUES *et al.*, 2020).

Para melhor visualização e compreensão da governança no setor público o TCU apresentou em seu referencial o sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao tribunal. Na Figura 2 o sistema de governança retrata a maneira como as partes envolvidas se organizam, interagem e procedem para ter uma boa governança. No entanto, esse sistema demanda de estruturas administrativas (instâncias), processos de trabalho, instrumentos, fluxo de informações e comportamento de pessoas envolvidas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (BRASIL, 2020).

Figura 2 - Sistema de Governança em organizações s públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU



Fonte: BRASIL (2020, p.39).

O sistema de governança no setor público delineado pelo TCU é formado pelas seguintes instâncias, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Papéis gerais das instâncias do sistema de governança no setor público

Instâncias	Responsabilidades
instâncias externas de governança	são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União.
instâncias externas de apoio à governança	são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas as auditorias independentes e o

	controle social organizado
instâncias internas de governança	são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração
instâncias internas de apoio à governança	realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Fonte: Adaptado pela autora com base em BRASIL (2020, p.40)

Nessa seara, Benedicto *et al.* (2013) afirma que muitas organizações públicas já aplicam conceitos da boa governança corporativa. No entanto, a Figura 3 ilustrada por Marques (2007) destaca a relação entre os elementos da governança e demonstra a necessidade de integrá-los para o alcance da boa governança e a complexidade em equilibrá-los ao ponto de chegar ao nível de conformidade e performance.

Figura 3- Elementos da governança



Fonte: Marques (2007, p.16).

Matias-Pereira (2010a) enfatiza que as melhores práticas da governança no setor

público demandam um elevado compromisso de todos os *Stakeholders*, para que assim sejam implementados os elementos da governança corporativa. Dessa forma, exigindo boa orientação dos envolvidos, no que diz respeito à “uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase aos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade” (MATIAS-PEREIRA, 2010a, p.122-123).

Nesse contexto, pesquisas sustentam que cada vez mais há evidências de que comportamentos convergentes com a boa governança dão base às melhorias no desempenho organizacional (ANAO, 2003). Essa constatação evidencia a relação intrínseca entre a implementação eficaz da governança e os resultados positivos nas organizações públicas.

Além disso, Nogueira, Garcia e Ramos (2012) afirmam que a boa governança no setor público proporciona a participação das partes interessadas na tomada de decisão, demonstrando o compartilhamento de poder. Essa perspectiva destaca a importância da inclusão e participação das partes envolvidas no processo de governança, contribuindo para uma abordagem mais aberta e colaborativa na gestão pública.

Corroborando com essa ideia, Souza e Faria (2017) afirmam que as organizações obtêm o alcance dos objetivos quando o resultado está intrinsecamente relacionado ao trabalho em equipe e à colaboração entre diversas partes interessadas, incluindo fornecedores, servidores, credores e clientes. Portanto, a convergência dessas visões destaca a necessidade de um comprometimento coletivo e comportamentos alinhados com a boa governança para promover melhorias significativas nas organizações públicas.

Sendo assim, a governança pode ser aplicada em vários tipos de organizações, inclusive no setor público, pois ela tem a finalidade de potencializar os resultados pretendidos pelos seus *Stakeholders*, gestores e proprietários. No contexto do Estado brasileiro, conhecido pela sua marcante ênfase em normativas escritas, reconhece-se que os princípios da governança pública ganham maior efetividade quando formalmente incorporados à legislação. Entretanto, a mera obrigatoriedade de princípios como transparência e sustentabilidade não garante, por si só, que esses direcionamentos influenciem efetivamente o comportamento do setor público. Desse modo, é imperativo que os *stakeholders* envolvidos compreendam a significância da governança como um elemento essencial para alcançar resultados eficazes no âmbito público. (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Diante disso, Moreira e Macedo (2023) asseveram que a governança desempenha um papel crucial na minimização de conflitos e apresenta uma correlação positiva com o atendimento das necessidades dos *stakeholders*.

2.2 DIMENSÕES E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Matei e Drumasu (2015) a governança corporativa foi inserida e implementada no setor público como um novo modelo de administração pública nas décadas de 1980 e 1990, por países como Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido, exigindo uma nova organização econômica e política internacional a fim de promover um Estado mais eficiente.

Em 1992, Adrian Cadbury, presidindo o Comitê de Aspectos Financeiros de Governança Corporativa da Grã-Bretanha, criou e publicou o Código Cadbury, definindo o conceito de governança corporativa como um sistema em que as organizações são administradas e controladas (MATEI; DRUMASU, 2015)

Desse modo, evidencia-se que a governança aplicada ao setor público é estudada desde a década de 1980, ganhando destaque em 1992, quando foi publicado o *Cadbury Report* com a constatação dos princípios fundamentais da governança aplicada ao setor público.

Nesse contexto, no início do século XXI houve continuidade da discussão sobre governança na esfera do Estado, por parte do *International Federation of Accounts – IFAC* (Instituto Internacional dos Contadores). Em 2001, com o objetivo de disseminar as práticas de governança, o *Public Sector Committee (PSC) da International Federation of Accountants (IFAC)* publicou um estudo objetivando a melhoria da governança do setor público. O estudo, nominado *Study 13*, inclinou-se para formas de governança no âmbito da administração federal, estadual e municipal, expandindo a análise do tema governança corporativa com a vertente para o setor público, dispondo sobre princípios, diretrizes e recomendações de governança para organizações públicas (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013), resultando na definição de princípios que delineiam as boas práticas de governança nessas instituições, sendo elas a transparência, que é essencial para assegurar a confiança dos *Stakeholders* quanto ao processo de tomada de decisão que estão sendo adotadas pelas entidades do setor público; a integridade que visando valores como ética, moral, legitimidade dos agentes públicos; e a prestação de contas que trata da responsabilidade dos gestores e agentes públicos mediante as ações e resultados obtidos (IFAC, 2001).

Com vista aos três princípios essenciais identificados pelo *Cadbury Report*, a IFAC (2001) apresenta os princípios redefinidos, passando então, a governança no setor público

nortear-se por seis princípios, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios básicos de governança no setor público de acordo com o *Study 13* da IFAC

Princípios básicos	Descrição
Transparência	A transparência é necessária para garantir que as partes interessadas possam ter confiança no processo de tomada de decisão e nas ações das entidades do setor público, na gestão de suas atividades, e nas pessoas que nela trabalham
Integridade	Baseia-se na honestidade e na objetividade, normas de propriedade e probidade na administração dos recursos públicos e na gestão da instituição.
Prestação de contas	Prestação de contas é o processo onde as entidades do setor público, e os indivíduos dentro dela, são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, e se submetendo ao escrutínio externo apropriado. Isto é, prestação de contas é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.

Fonte: IFAC (2001, p.20)

Ao observar o Quadro 4 pode-se inferir que a IFAC delinea três princípios exatamente iguais. No entanto, no princípio da integridade acresce outros três equiparando – se aos princípios da integridade a honestidade, a objetividade e o altruísmo, isto é, os gestores devem ir além da qualidade pessoal, integridade.

De acordo com IFAC (2001) a expressão “corporativa”, em algumas jurisdições, pode ser compreendida com um termo característico do setor privado. Diante disto, como forma de prevenção de equívoco de interpretação quanto ao seu uso no setor público, o estudo dispôs da expressão “governança” para descrever o que se refere ao setor privado como “governança corporativa”.

Em 2003, o *Australian National Audit Office* (ANAO, 2003) construiu um guia de melhores práticas para governança no setor público, ratificando os princípios definidos anteriormente pela IFAC. O ANAO acrescentou outros três princípios, liderança, compromisso e integração, adotando o termo responsabilidade ao invés de prestação de contas. Em 2014, o guia foi revisado e substituído pelo *Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance* que priorizou a importância à liderança, os relacionamentos benéficos e trabalho colaborativo. O documento ressalta a necessidade de alto desempenho no setor público, principalmente quando se trata de restrições fiscais e anseios da sociedade em relação à melhoria contínua nos serviços, processo mais transparentes e elevado grau de envolvimento com os cidadãos e demais *stakeholders* (ANAO, 2014).

Em 2004, foi publicada norma com o título, *The Good Governance Standard for Public Services*, que definiu seis princípios de boa governança com equivalência à todas as

instituições públicas que contribuiu ajudando os interessados avaliar as boas práticas de governança. A norma foi publicada pelas instituições, *Chartered Institute of Public Finance and Accountability* (CIPFA) e *Office of Public Management* (OPM)(CIPFA; OPM, 2004).

Nessa seara por atualizações, revisões e busca pelo desenvolvimento e melhorias na definição dos princípios das boas práticas de governança para o setor público, em 2014 a IFAC em conjunto com a CIPFA, construiu o *International Framework: Good Governance in the Public Sector* fundamentado no estudo de 2004 instituído pelo CIPFA e OPM, e ainda, no *Study 13*. Nesse trabalho o CIPFA e IFAC (2014) propuseram um modelo de avaliação de governança de acordo com os princípios elencados como norteadores da boa governança para as instituições públicas, dando apoio às entidades ao interpretar e adaptar de forma mais apropriada a cada contexto em que estão inseridas a diferentes tipos de organizações.

No contexto brasileiro, em 2004 e com atualização em 2015, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou o Código das melhores práticas de Governança Corporativa, definindo a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa como princípios de governança voltada para todos os tipos de organizações.

Em 2013, o órgão responsável pelo controle externo da administração pública federal, Tribunal de Contas da União (TCU), lançou a primeira versão do Referencial Básico de Governança (RBG) para as organizações públicas e outros entes sob sua jurisdição. O referencial, serviu de inspiração para o governo, colaborando para a iniciativa de instituir o Decreto 9.203/2017, que dispõe sobre política de governança da administração pública federal. Com base na literatura internacional e no referido decreto, a edição atual do RBG extraiu um conjunto de princípios de governança para atuação das organizações públicas, enumerando-os da seguinte forma: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*, confiabilidade; e melhoria regulatória (BRASIL, 2020).

2.2.1 Dimensões da governança pública segundo a IFAC - *Study 13*

A Organização mundial dedicada a profissão de contadores, *International Federation of Accountants* (IFAC), tem como propósito a proteção do interesse público, mediante o desenvolvimento de padrões e práticas internacionais de alta qualidade, promovendo valores éticos e oferecendo apoio ao exercício da profissão em todos os setores. Foi fundada em outubro de 1977, no 11º Congresso Mundial de Contadores, em Munique. A IFAC instituiu o Comitê do Setor Público, *Public Sector Committee (PSC)*, para desempenhar a coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, na contabilidade e na auditoria. O Comitê desenvolveu e publicou o *Study 13* estabelecendo os princípios comuns

e recomendações referente a governança das entidades do setor público (SLOMSKI *et al.*, 2008).

A partir dos princípios da governança aplicada ao setor público, sendo a transparência, integridade e *accountability*, definidos no *Study 13* da IFAC (2001), surgiram algumas recomendações de governança para as instituições públicas, sejam elas padrão de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos. Estas recomendações tiveram a finalidade nortear o modelo proposto.

Quadro 5 - Dimensões norteadoras da governança aplicada ao setor público

Dimensões	Deliberações
Padrões de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> ● A abertura, integridade e responsabilidade dos indivíduos dentro de uma entidade do setor público é a pedra angular da governança eficaz; ● gestores das entidades do setor público devem exercer a liderança, servindo como indutores de padrões de comportamento; ● as entidades do setor público precisam aderir um código de conduta que defina os padrões de comportamento; ● a reputação da entidade pública depende do padrão de comportamento dos servidores públicos; ● é necessário a adoção de mecanismos para assegurar que membros dirigentes e funcionários não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse.
Estrutura e processos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ● Define como os dirigentes das entidades publicas é nomeado e organizado, de que forma suas responsabilidades são definidas e como são responsabilizados; ● os dirigentes das entidades devem estabelecer estruturas e processos organizacionais eficazes para assegurar a responsabilidade estatutária, responsabilidade adequada pelo dinheiro público, comunicação clara com as partes interessadas e esclarecer a função e responsabilidades da alta gestão, bem como relativas aos membros não executivos do órgão de administração e da gestão executiva.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> ● Os dirigentes das entidades do setor público devem assegurar sistemas eficazes e gestão de risco e a composição de auditoria interna como parte da estrutura de controle; ● Propõe a implantação de sistema de controle pelos dirigentes da entidade, de forma a dar suporte para o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência e a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com a aplicação de leis e regulamentos internos;
Relatórios externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabelece como os dirigentes devem se responsabilizar pela demonstração financeira e desempenho na utilização dos recursos públicos; ● Definem que os dirigentes devem apresentar relatório com demonstração financeira em período razoável; ● Informar no relatório anual a adoção ou não de normas ou códigos de governança; ● Assegurar que as demonstrações financeiras apresentadas no relatório anual com normas contábeis apropriadas; ● Deve estabelecer e relatar indicadores de desempenho que garanta e demonstre que os recursos utilizados de forma eficiente e eficaz.

Fonte: Adaptado de IFAC (2001)

Conforme o IFAC (2001, p.2), os princípios citados anteriormente refletem em cada uma das dimensões norteadoras de governança citadas acima, sendo eles relevantes às entidades do setor público. A sua aplicação de forma igualitária para todas as organizações do setor público, (inclui governos nacionais, regionais, a exemplo estadual, provincial, territorial; governos locais, como cidades e vilas; entidades governamentais como agências, conselhos, comissões; e, empresas governamentais), independem de grupos de governantes eleitos.

2.2.2 Recomendações de governança corporativa no setor público

Em vista das dimensões expostas acima, é possível derivá-la em um grupo de recomendações, sendo o foco na responsabilidade do corpo governante e no percurso que devem seguir para tonar realizável a efetiva governança, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Recomendações de governança aplicável ao setor público

Padrões de comportamento		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança ✓ Códigos de conduta - Probidade e propriedade - Objetividade, integridade e honestidade - Relacionamento 		
Estrutura e processos organizacionais	Controle	Relatórios externos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidade em prestar conta estatutária ✓ Responsabilidade em prestar conta pelo dinheiro público ✓ Comunicação com as partes interessadas ✓ Papéis e responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio de poder e autoridade - O grupo de governo - O presidente - Membros do grupo de governo não executivo - Administração executiva - Política de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de risco ✓ Auditoria interna ✓ Comitês de auditoria ✓ Controle interno ✓ Orçamento ✓ Administração financeira ✓ Treinamento de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relatórios anuais ✓ Uso de normas contábeis apropriadas ✓ Medidas de desempenho ✓ Auditoria externa

Fonte: IFAC (2001, p.14)

Para o IFAC (2001) a reputação da organização pública depende dos padrões de comportamento de todos que a compõem, tanto membros de órgãos sociais como empregados ou agentes contratados. Do mesmo modo, Slomski *et al.* (2008) corrobora afirmando que o comportamento dos membros e representantes de uma instituição influencia a percepção do público em relação a mesma. Logo, faz-se necessário o estabelecimento de procedimentos efetivos e de proteção para a garantia de que todos os funcionários estejam comprometidos com o alto padrão de comportamento de forma a manter uma relação aberta e honesta com os *stakeholders* da instituição (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020).

Dentro da dimensão padrões de comportamento estão as categorias de liderança e código de conduta. No Brasil foi elaborado um modelo de excelência em gestão pública pelo Ministério do Planejamento, BRASIL (2014b, p.14), assim definindo o termo liderança:

liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.

Nesse sentido, os autores, Ramadass, Sambasivan e Xavier (2018) consideram que a liderança exerce um papel fundamental na promoção da colaboração na governança, pois não só incentiva atitudes, ações e comportamentos que são transformadores e fomenta a interdependência entre os participantes desse processo, mas também desempenha um papel essencial em fortalecer e nutrir as relações de cooperação e interação entre o governo e a sociedade civil.

Quanto a categoria código de conduta, Graça e Sauerbronn (2020) apud Queiroz *et. al* (2018) ressaltam que a literatura apresenta a diferença entre código e ética e código de conduta, sendo que o primeiro está voltado para estabelecer os padrões de comportamento e o segundo teria como foco regular, inspirar e orientar. Em sua pesquisa, Graça e Sauerbronn (2020) utilizaram os termos como sinônimos.

Nessa seara, a IFAC (2001) define o código de conduta ética como um documento interno que norteia as atividades, assim como as tomadas de decisão. Devendo refletir os princípios da probidade e propriedade, objetividade, integridade, honestidade e relacionamentos.

Marques (2007) reconhece que os códigos de ética como elemento indispensável para o avanço da governança em instituições públicas.

Para normatização da conduta ética nas instituições pública federais foi expedido o

Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, e anos após foi emitido o Decreto 6.029, de 1º de fevereiro de 2007 o qual estabeleceu um sistema de gestão da ética para as entidades do poder executivo federal, determinando a elaboração própria de seus códigos de conduta.

No que diz respeito à dimensão estrutura e processos organizacionais, Freitas; Pereira; Morais (2020) define como a aplicação na prática do que o código de conduta estabelece, tratando das categorias responsabilidade em prestar conta estatutária, responsabilidade em prestar contas pelo dinheiro público, comunicação com as partes interessadas, papéis e responsabilidades.

Sobre as categorias, no que diz respeito à responsabilidade estatutária, Slomski *et al.* (2008) explica ser a responsabilidade dos servidores em agir de acordo com os estatutos, lei e regulamentações e demais normativas aplicáveis à instituição. Quanto a responsabilidade com o dinheiro público, Freitas; Pereira; Morais (2020) explica que está ligado a forma eficiente em utilizá-lo, podendo tratar de fatores financeiros e não-financeiros, inclusive sobre a qualidade na prestação de serviços, ou até mesmo o compromisso de verificar e atender o que é prioridade da instituição, observando as normativas que controlam a aplicação desses recursos.

Freitas; Pereira; Morais (2020) abordam a definição da categoria comunicação com as partes interessadas, afirmando ser o estabelecimento de um canal que a administração deve assegurar como meio de comunicação com a sociedade, objetivando mantê-la informada quanto aos seus direitos e quais serviços a instituições oferece, de forma a promover uma ferramenta para investigações e garantir aos servidores oportunidade de apresentar suas queixas sem o risco de enfrentar retaliações por tomarem essa iniciativa.

Na categoria, papéis e responsabilidades os autores definem como sendo a responsabilidade dos servidores e a ponderação entre o poder e a autoridade. Além disso, pode-se incluir a divisão das responsabilidades dos cargos gestores e seu relacionamento com a comunidade. Posto isto, continua-se a definição das dimensões, seguindo para a dimensão controle.

A dimensão controle, explicitada pela IFAC (2001) consiste no apoio à alta administração com o propósito de facilitar o alcance dos objetivos da organização, mediante a eficiência e eficácia das operações, tornando confiáveis os relatórios internos e externos, e garantindo a conformidade com as leis e disposições (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013).

Essa dimensão envolve algumas áreas, sendo elas: gestão de risco, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno, administração financeira e treinamento de pessoal (IFAC, 2001).

Em relação à gestão de risco, os autores Slomski *et al.* (2008) esclarecem que é similar

ao procedimento que busca entender quais os objetivos da instituição para identificar os riscos relacionados à sua implementação, com o intuito de promover melhorias e monitoramento dos riscos e procedimentos.

Quanto ao fator auditoria interna, sua finalidade é garantir a revisão regular de programas, a integridade, a confiabilidade e a adequação das finanças e outras funções relacionadas a esse contexto (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020).

No aspecto orçamento, IFAC (2001) esclarece que o mesmo constitui um componente fundamental no planejamento financeiro, no controle de processos e na avaliação nas entidades do setor público, utilizando-se como um instrumento para a alocação de recursos voltados para o cumprimento dos objetivos propostos.

Abordando a administração financeira, pode-se inferir que tem o objetivo de prestar apoio aos gestores para gerenciar os recursos limitados, utilizando-se do mesmo de forma econômica e eficiente na prestação de serviços (IFAC, 2001).

O treinamento de pessoal, são práticas que impactam positivamente no desempenho da força de trabalho, influenciando na qualidade das projeções financeiras, que está diretamente ligada à capacidade de obter e reter profissionais qualificados (IFAC, 2001). Nesse contexto, Gupta, Chopra e Kakani (2017) corroboram com a ideia afirmando que os gestores públicos devem investir na capacitação de seus colaboradores e membros das equipes, ser receptivos às suas opiniões, acolher novas ideias e perspectivas, fomentar o pensamento inovador, compartilhar informações com os membros da equipe, motivando-os a atingir os objetivos propostos.

Demonstrado resumidamente os aspectos da dimensão controle, encaminha-se para as recomendações da IFAC na categoria relatórios externos, dimensão esta que se inclina para os relatórios anuais, normas contábeis adequadas, medidas de desempenho e auditoria externa.

Para os relatórios anuais a IFAC estabelece que a instituição deve divulgar a cada encerramento de exercício financeiro, demonstrando seu compromisso com a transparência na gestão dos serviços públicos. Este relatório anual deve conter projeções financeiras auditadas, relatórios dos auditores e avaliação de desempenho, abrangendo tanto aspectos financeiros quanto não financeiros da entidade. Além disso, deve demonstrar a sua responsabilidade em promover e garantir a adesão às normas contábeis (IFAC, 2001).

No que tange a utilização de normas contábeis apropriadas, Slomski *et al.* (2008, p.154) destaca que é fundamental que o governo garanta que as projeções financeiras incluídas no relatório anual estejam em conformidade com as normas internacionais de contabilidade pública ou com os “grupos autorizados e reconhecidos de normas contábeis, e a legislação

aplicável”.

No aspecto medidas de desempenho a IFAC (2001) considera que as instituições devem definir e comunicar indicadores de desempenho para garantir e evidenciar que os recursos foram alocados de maneira econômica, eficiente e eficaz, pois essas medidas são ferramentas de gestão e prestação de contas que permitem aos usuários internos e externos avaliar os alcances de objetivos das instituições. Ressalta-se que as informações prestadas devem ser auditadas. A partir disso, é possível confrontar as metas estabelecidas em instituições similares, verificando as informações quanto a economia, eficiência, efetividade e conveniência.

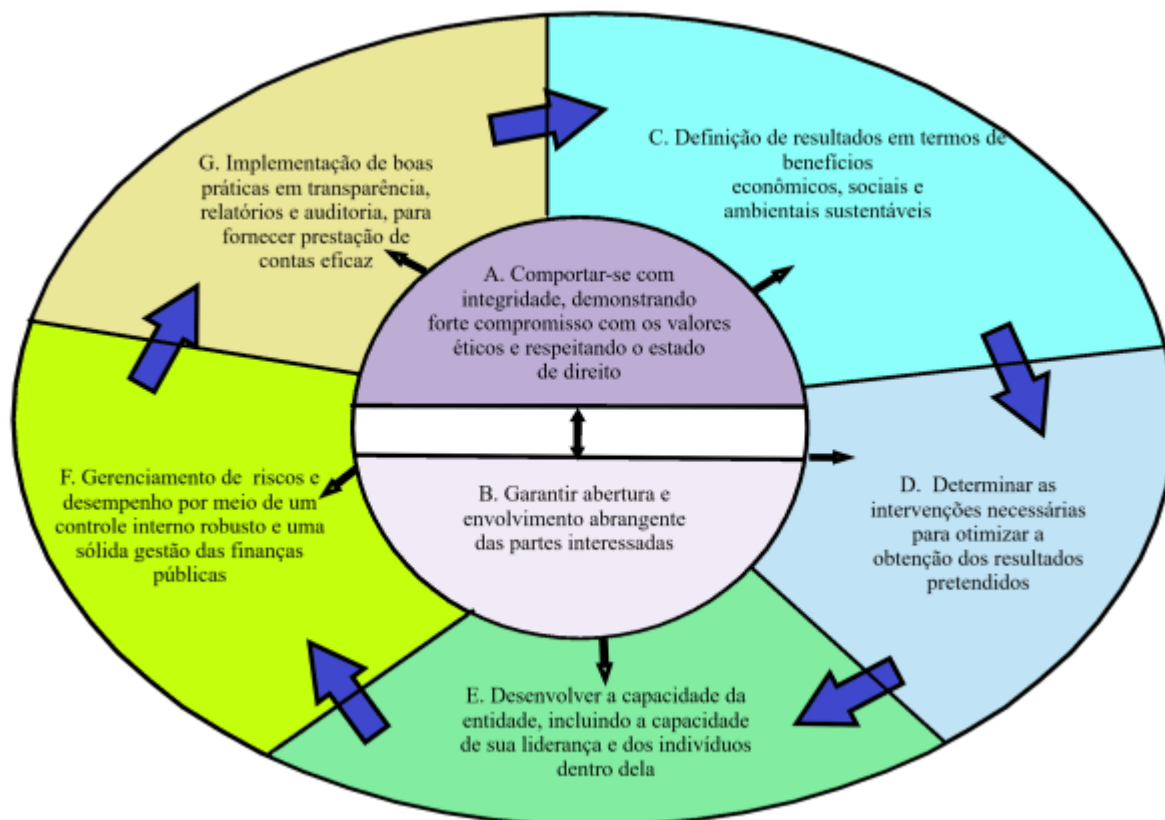
A última subcategoria, auditoria externa não será abordada no presente trabalho, haja vista que a mesma visa o relacionamento da instituição com os auditores externos, por meio de discussão entre comitê de auditoria e os auditores externos. Desse modo, destaca-se que a prática não é realidade nas universidades pesquisadas, após confirmado por meio da aplicação do protocolo de verificação e conforme destacado também em estudos anteriores de Freitas, Pereira; Morais (2020).

2.2.3. Princípios da governança pública segundo a IFAC e CIPFA - *International Framework: Good Governance in the Public Sector*

Em 2014, foi publicado pela IFAC em conjunto com o CIPFA (Instituto *Chartered* de Finanças e Contabilidade) o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, este que foi *criado* fundamentado nos documentos, *The Good Governance Standard for Public Services* e no *Study 13*. O principal objetivo dessa estrutura está em promover o desenvolvimento de governança robusta nas organizações públicas, determinando um parâmetro para a boa governança e estimulando uma melhor prestação de serviços e maior responsabilidade (CIPFA; IFAC, 2014).

Para o desenvolvimento dessa estrutura, observou-se a necessidade de abordar a diversidade das entidades do setor público, com diferentes modelos de governança que pode aplicar-se em diferentes setores e jurisdições, respeitando as características únicas de cada organização (CIPFA; IFAC, 2014). A estrutura modelo é apresentada na Figura a seguir:

Figura 4 - Alcançando os resultados pretendidos



Fonte: Adaptado de CIPFA e IFAC (2014, p.11)

A Figura 4 ilustra a forma como os sete princípios de boa governança no setor público se relacionam. Os princípios A e B transcendem a implementação dos princípios C a G. Os dois primeiros podem ser considerados gerais para que os agentes desenvolvam o melhor interesse público e os outros são adicionais para alcançar o público de interesse. Os princípios de C a G estão inter-relacionados por meio do ciclo “planejar-fazer-verificar-agir” que pode ser chamado também de ciclo Deming (CIPFA; IFAC, 2014).

2.3.2 A implementação dos sete princípios de boa governança no setor público

De acordo com a CIPFA e IFAC (2014) laborar para o interesse público requer a consideração primária dos benefícios para a sociedade, devendo resultar em impactos positivos para os usuários dos serviços, assim como dentre as outras partes interessadas. Portanto, no Quadro 7 será explicitado os princípios e seus respectivos subprincípios para atingir a boa governança no setor público, conforme disposto na figura 5 e fundamentado no *International Framework: Good Governance in the Public Sector*.

Quadro 7 - Princípios para alcançar boas práticas de governança no setor público

Princípio A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com valores éticos e respeitar o estado de direito.

Trata-se da responsabilidade do setor público na maneira como gastam e administram os recursos arrecadados por meio de impostos. Desse modo, inclui-se a responsabilidade pelos resultados alcançados que devem abranger os requisitos da legislação e das políticas governamentais. O que torna fundamental que cada entidade demonstre a adequação de todas suas ações e tenha mecanismos que incentive e faça cumprir valores éticos e respeitar do estado de direito.

A1. Comportando-se com integridade

O corpo diretivo deve comportar-se com integridade, definindo valores que devem ser comunicados, compreendidos e compartilhados, baseando-se em princípios estabelecidos para a vida pública como a objetividade, abnegação e honestidade.

A2. Demonstrando forte compromisso com os valores éticos

Os valores éticos devem ser sustentados pelo comportamento de todos os membros e funcionários do corpo diretivo, assegurando que esses valores sejam incorporado em toda a organização. Ter um código de conduta para os membros do corpo diretivo é elemento principal para uma boa governança, sendo de responsabilidade do corpo diretivo que o código seja entendido, implementado, aderido e revisado.

A3. Respeitando o Estado de direito

As organizações públicas devem participar da criação, interpretação, aplicação ou cumprimento das leis. Os órgãos dirigentes e equipes das organizações públicas devem demonstrar forte compromisso com o Estado de direito, sendo que o corpo diretivo deverá assegurar mecanismos eficazes para tratar de violações regulamentares e legais.

Princípio B. Garantindo a abertura e envolvimento abrangente das partes interessadas

As organizações públicas são definidas e dirigidas para o interesse público. Por isso, os órgãos dirigentes devem instituir canais claros e confiáveis de comunicação a fim de assegurar a abertura em suas atividades a todas as partes interessadas como cidadãos individuais e usuários de serviços, bem como partes interessadas institucionais.

B1. Abertura

As entidades do setor público devem demonstrar como estão agindo no interesse público, sendo aberta o máximo que conseguir sobre suas decisões, ações, planos, uso de recursos, previsões, produtos e resultados, devendo fornecer argumentos claros para suas decisões. Assegurando que esse compromisso seja documentado e comunicado mediante política formal de abertura de informações.

B2. Envolvendo as partes interessadas de forma eficaz, incluindo cidadãos individuais e serviços usuários

Os órgãos dirigentes devem assegurar que a instituição tenha política de consulta junto às partes interessadas de forma a garantir que os serviços prestados contribuam para o alcance dos resultados pretendidos. Devem garantir também que as organizações tenham procedimentos para coletar e avaliar as opiniões e experiências de pessoas e organizações de todas as origens.

B3. Envolvendo-se de forma abrangente com partes interessadas institucionais

Para que as entidades públicas utilizem seus recursos de maneira eficiente e alcancem resultados mais eficazes é necessário trabalhar com partes interessadas institucionais, com outras entidades do setor público. Ainda, é necessário obter uma rede com diferentes tipos de relacionamentos com outras entidades variando em alcance e força. Assim, para uma boa governança faz-se necessário que o corpo diretivo elucide o propósito, os objetivos e os resultados determinados para cada relacionamento.

Princípio C. Definindo resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis

A definição e planejamento dos resultados sustentáveis devem ser estabelecidos no setor público. Suas decisões devem promover a finalidade da entidade, contribuir para benefícios e resultados almejavéis permanecendo dentro dos limites de autoridade e recurso. É essencial nesse processo a participação de todos os grupos das partes interessadas, sendo eles os cidadãos, usuários de serviços e partes interessadas institucionais.

C1. Definindo resultados

As entidades públicas devem desenvolver e articular de maneira clara seus papéis e funções, bem como a natureza de seus financiamentos, impacto na sociedade e necessária prestação de contas. A definição de resultados trata também da especificação do impacto pretendido ou das mudanças nas partes interessadas fora da unidade. Ao declarar formalmente o propósito da entidade deve haver a definição de indicadores de desempenho que permitam a medição e avaliação.

C2. Benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis

As entidades públicas devem observar o impacto econômico, social e ambiental ligados a suas políticas, planos e decisões. Quando definido seus resultados o setor público tem a responsabilidade de entregá-lo de forma sustentável.

Princípio D. Determinando as intervenções necessárias para otimizar a consecução dos objetivos pretendidos

No setor público a mistura de intervenções legais, regulatórias e práticas permite o alcance dos resultados pretendidos. Além disso, determinar a combinação de intervenções é uma estratégia para assegurá-lo. No entanto, é necessário mecanismos robustos de tomada de decisão para garantir que seus resultados definidos possam ser atingidos de forma a oferecer equilíbrio entre os vários tipos de entradas de recursos.

D1. Determinando intervenções

É fundamental no setor público como a intervenção proposta contribuirá para o alcance dos resultados, incluindo riscos e resultados projetados, considerando questões jurídicas e financeiras e procedimentos de governança.

D.2 Planejando intervenções

Requer a definição de ciclos robustos de planejamento e controle que abarquem seus planos estratégicos e operacionais, prioridades e metas, incluindo processos de gestão de riscos, fundamentado na estratégia global definida pelo corpo diretivo. Concomitantemente, devem se envolver com as partes interessadas internas e externas sobre como esses serviços e outras intervenções devem ser melhor oferecidos.

D3. Otimizando a obtenção dos resultados pretendidos

O setor público ao integrar e negociar prioridades de serviço, acessibilidade e outras restrições de recursos permite com que os orçamentos e os planos de serviços e projetos sejam direcionados para alcançar os resultados pretendidos, ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso geral dos recursos escassos. Nesse sentido, deve haver um processo orçamentário e abrangente que considere o custo total das operações no médio e longo prazo.

Princípio E. Desenvolvendo a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e os indivíduos dentro dela

As entidades públicas necessitam de estruturas e lideranças apropriadas que tenham habilidades, qualificações e mentalidades apropriadas, de forma a laborar com eficiência e eficácia e atingir os objetivos pretendidos nos prazos definidos. O corpo diretivo deve certificar-se da existência de políticas que assegure uma administração com capacidade operacional e um contínuo desenvolvimento da capacidade da entidade, assim como as habilidades da liderança de cada equipe.

E.1 Desenvolvendo a capacidade da entidade

O setor público deve assegurar que suas organizações estejam e permaneçam aptas para sua finalidade, observando se estas possuem estruturas de governança e pessoal adequada que permita a prestação dos serviços definidos e equipando a entidade para responder com satisfação às demandas legais e políticas.

E.2 Desenvolvendo a liderança da entidade

A boa governança no setor público precisa de clareza quanto aos vários papéis e responsabilidades organizacionais e da forma como são alocados entre o corpo diretivo, a administração em todos os seus níveis. É essencial que as responsabilidades das lideranças sejam comunicadas às partes interessadas ajudando-as a entender como o sistema de governança funciona e a responsabilidade de cada envolvido.

E3. Desenvolvendo a capacidade dos indivíduos dentro da entidade

O corpo diretivo tem a premissa de assegurar que a organização implemente política de recursos humanos adequadas. É necessário que seja instituído no setor público, ambiente em que a equipe tenha um bom desempenho e preste serviços eficazes, promovendo uma cultura positiva com acolhida de ideias e sugestões. Todos os servidores devem obter orientação sobre seu papel no alcance dos resultados, ao mesmo tempo, aderindo aos princípios de boa governança.

Princípio F. Gerenciando riscos e desempenho por meio de um controle interno robusto e uma sólida gestão das finanças públicas

No setor público a gestão de risco e o controle interno são processos contínuos que facilita a entrega eficaz e eficiente dos serviços planejados. O sistema de gestão financeira é fundamental para a implementar políticas e obter resultados no setor público.

F1. Gerenciando riscos

As entidades públicas lutam com fatores internos e externos que podem prejudicar de alguma forma seus objetivos traçados. Essas organizações precisam lidar com os riscos, incluindo estratégicos, operacionais, financeiros (inclusive fiscais) e de fraude. Assim, o setor público precisa de avaliar o risco de forma adequada para que na tomada de decisões, estejam preparados para assumir e a implementar os controles cabíveis para a busca dos objetivos da organização. Para tanto, a boa governança requer que a noção do risco esteja incorporada na entidade como um processo contínuo.

F2. Gerenciando o desempenho

Os dirigentes das entidades do setor público devem assegurar a existência de mecanismos eficazes para acompanhar a prestação de serviços em todas as etapas do processo, seja no planejamento, especificação, execução, e revisão independente pós-implementação. Todos que tomam decisões, em qualquer nível da organização, deverá receber análises e conselhos financeiros importantes, objetivos e confiáveis.

F3. Controle interno robusto

O setor público necessita de estruturas e processos de responsabilidades para governança, gerenciamento de risco e controle interno, sendo que este último dá suporte para o atingimento de seus objetivos ao gerenciar riscos enquanto cumpre regras, regulamentos e políticas organizacionais. O órgão dirigente deverá estabelecer estratégias de gestão de risco e políticas de controle interno para atingir os objetivos traçados pela entidade.

F4. Forte gestão das finanças públicas

A entidade do setor público com uma gestão financeira forte assegurará que o dinheiro público seja sempre protegido e utilizado de forma apropriada, econômica, eficiente e eficaz, amparando tomadas de decisões sustentáveis, a prestação de serviços e a obtenção de resultados em organizações pública. Ainda, deverá assegurar que a gestão financeira dê suporte tanto da obtenção de resultados de longo prazo como o desempenho financeiro e operacional de curto prazo.

Princípio G. implementar boas práticas em transparência, relatórios e auditoria para entregar responsabilidade

Os dirigentes das entidades públicas deverão assegurar que os que tomam decisões na prestação de serviço deverão ser responsabilizados, preocupando-se não apenas em relatar as adoções de medidas efetivadas, mas também garantir aos stakeholder sejam capazes de entender e responder na proporção que a organização planeja e realiza as suas atividades de forma transparente. A auditoria interna e externa colabora para uma prestação de contas eficaz.

G1. Implementando boas práticas de transparência

A entidade do setor público deverá estar aberta e acessível a todos os interessados, sejam eles, cidadãos, usuários de serviços e seus funcionários. A prestação de contas por meio de relatórios deverá ser escrita e comunicada de forma compreensível e apropriada ao público-alvo. Quando divulgar informações deverão identificar um ponto de equilíbrio entre a quantidade certa do fornecimento de informações para o atendimento das demandas de transparência sem onerar a entidade e de forma que os usuários entendam.

G2. Implementando boas práticas em relatórios

As entidades deverão relatar publicamente que cumpriram com seus compromissos, requisitos e prioridades utilizando os recursos públicos de forma eficaz. Isto deverá ser feito anualmente e em tempo hábil ao passo que os *stakeholders* possam entender e julgar o desempenho da instituição. As informações de desempenho e demonstrações financeiras devem ser elaboradas de maneira consistente e oportuna.

G3. Garantia e responsabilidade efetiva

As entidades do setor público devem estar submetidas a estatutos, regulamentos, códigos de governança e declaração de melhores práticas obtendo arranjos eficazes para demonstrar a aderência a eles. A garantia exarada pela auditoria externa, quando realizada por profissionais qualificados é um elemento fundamental da responsabilidade de uma entidade do setor público.

Fonte: Elaboração própria considerando o IFAC e CIPFA (2014)

Foram realizadas buscas no *Google Acadêmico*, na base de dados *Scopus* e *Spell* com o objetivo de identificar estudos relacionados à governança pública com base nos princípios da IFAC. Durante a pesquisa, conseguiu-se identificar que Montanholi *et al.* (2023) procuraram diagnosticar a aplicação dos princípios e recomendações de Governança, proposto pelo Estudo

13 do PSC/IFAC (*Public Sector Committee do International Federation of Accountants*) na gestão do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Os resultados da pesquisa evidenciaram a existência de normas mínimas e satisfatórias de cumprimento aos quesitos abordados.

Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022), em sua pesquisa buscaram identificar quais as melhores práticas de governança para as universidades federais da região sul do Brasil baseado nos princípios e práticas de governança propostos pela *International Federation of Accountants (IFAC)* e *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)*. Os resultados apontaram que as instituições possuem médio nível de aderência ao modelo estudo 13 e alto nível de aderência em relação ao *Framework* internacional de boa governança no setor público.

Freitas, Morais e Pereira (2020) avaliaram o nível de aderência do processo de alienação de bens móveis com as práticas de governança pública estabelecidas pela *International Federation Accounting Committee (IFAC)*. Como resultado o estudo demonstrou que o IFPB - Campus Campina Grande atende parcialmente as exigências da IFAC em seu processo de desfazimento, atendendo satisfatoriamente às dimensões padrões de comportamento e estruturas e processos organizacionais e necessitando de melhorias nas dimensões controle e relatórios externos. Diante disso, concluiu-se que embora haja conformidade em relação a certos aspectos, há a necessidade de expandir a adesão às práticas de desfazimento dessas categorias.

A pesquisa de Barbosa e Faria (2018) teve como objetivo de pesquisa avaliar de que maneira a aderência aos princípios de governança contido no modelo do Estudo 13, construído pela PSC/IFAC (2001) poderiam contribuir para a melhoria da efetividade na gestão pública da administração direta no âmbito direto do Estado de Goiás. Os resultados indicaram que, nos últimos anos, houve melhorias no sistema de governança implementado na administração direta do Estado de Goiás. No entanto, há ainda espaço específico para aprimorar as práticas preconizadas pelo PSC/IFAC.

Souza (2018) avaliou as implicações da implementação da política de governança, de modo a identificar em que medida esse esforço tem contribuído para a melhoria da capacidade de planejamento e gestão estratégica da instituição, a partir da percepção dos seus gestores. O principal achado da pesquisa revelou que é imperativo aprimorar as práticas de governança no IF Sertão-PE, não apenas para atender às recomendações dos órgãos de controle externo (CGU e TCU), mas também para elevar a capacidade de planejamento e gestão do mencionado

Instituto. Essa melhoria visa assegurar à sociedade maior transparência, integridade e *accountability*.

Barroso (2017) investigou a existência de influência do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa da dimensão controle, recomendadas pelo IFAC sobre o desempenho dessas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo, no período de 2012 a 2016. Os resultados indicaram que a aderência das universidades às práticas recomendadas pelo IFAC na dimensão controle são crescentes. A análise de correlação de *Spearman* evidenciou que há correlação significativa entre a aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC e o desempenho RUF Ensino, desempenho RUF Inovação, desempenho RUF Geral, desempenho RUF Pesquisa e desempenho RUF Mercado, apresentando um grau de correlação positivo. Porém, não há correlação estatisticamente significativa entre o desempenho RUF internacionalização e as práticas de governança recomendadas. Quanto à análise de regressão múltipla, o modelo que tem como variável dependente o desempenho RUF Geral, identificou-se que as variáveis anos de vida, orçamento e práticas adotadas foram significantes, sugerindo que estas variáveis influenciam na formação do desempenho RUF Geral.

Sobreira e Júnior (2017) buscaram avaliar a gestão da universidade pública do Ceará, baseando-se no *International Framework: Good Governance in the Public Sector* publicado pela IFAC e CIPFA, com o intuito de verificar a aderência da gestão ao modelo internacional. Os achados revelaram que há percepção de um nível alto de aderência aos princípios de boa governança pela IFAC/CIPFA, sendo o percentual identificado de 80,34%. Porém, ainda com a identificação de resultados elevados, os autores ressaltam que existem princípios passíveis de melhoria, destacando para a “Gestão de Risco e de Desempenho” e “Desenvolvimento Sustentável” que apresentaram menores percentuais.

Silveira e Goularte (2016) tiveram como objetivo de sua pesquisa identificar e avaliar as práticas de governança pública incorporadas pelas Secretarias de Administração das prefeituras municipais do estado do Rio Grande do Sul no que tange aos princípios e práticas de boa governança recomendadas pelo Estudo 13 do PSC/IFAC. Os resultados evidenciaram que as Secretarias de Administração municipais do Rio Grande do Sul estão em processo de adoção dos princípios e procedimentos mínimos satisfatórios para cumprimento dos quesitos abordados de acordo com as dimensões apresentados pelo estudo 13 do PSC/IFAC, as quais seriam: Normas de Conduta, Estruturas e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos. Em relação à dimensão normas de conduta, apresentou-se menor adoção às práticas recomendadas pelo modelo proposto.

Batista (2016) analisou se a alta gestão da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte (UFRN) está adotando as práticas de governança no setor público, seus conceitos, princípio de proposições. Os resultados da pesquisa apontaram que, das práticas pesquisadas, 10 estão sendo adotadas pela instituição e 18 ainda não foram implantadas na autarquia, evidenciando que o maior número de princípios e conceitos de governança pública vinculados às práticas não adotadas são: eficiência, gestão de risco, transparência e responsabilidade.

Zorzal e Rodrigues (2015), avaliaram em que extensão os Relatórios de Gestão das Universidades Federais estão em conformidade com os princípios de governança estabelecidos para o setor público, seguindo as orientações nacionais e internacionais. Os resultados indicaram que nenhuma das cinco universidades examinadas alcançou um nível elevado de transparência. Duas instituições de ensino superior obtiveram uma classificação no nível médio-alto, enquanto outras três se situaram no nível médio-baixo. A conformidade com os princípios de boa governança nos Relatórios de Gestão dessas universidades ainda é inadequada para alcançar o patamar mais elevado de transparência. Os dados apontaram que, para melhorar esse perfil, é preciso implantar as práticas de boa governança, com intuito de ampliar a transparência ativa prevista na lei brasileira de acesso à informação.

Frente às pesquisas trazidas à baila, conforme melhor visualizado no Quadro 8, observa-se a relevância do tema governança aplicável ao setor público e quão fundamental é que as organizações públicas brasileiras compreendam e coloquem em prática.

Quadro 8 - Trabalhos científicos sobre governança corporativa no setor público brasileiro

Ano	Autor	Título	Questão de pesquisa	Metodologia
2015	Zorzal e Rodrigues	Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança	em que medida os RGs das UFs atendem aos princípios de boa governança estabelecidos para a APF de acordo com as diretrizes nacionais e internacionais	Abordagem qualitativa cuja interpretação dos dados ancorou-se na análise de conteúdo
2016	Batista	Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Em que medida as práticas da governança no setor público, seus princípios e conceitos, estão sendo adotadas pela alta gestão da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte?	Abordagem qualitativa por meio de formulário de entrevista semiestruturado.
2016	Silveira e Goulart	Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC	Qual o nível de aderência das práticas de governança pública adotadas pelas Secretarias de Administração prefeituras municipais do estado do Rio Grande do Sul em relação aos	Abordagem quantitativa por meio do levantamento <i>survey</i> .

			princípios e práticas de boa governança constantes no Estudo 13 do PSC/IFAC	
2017	Barroso	Influência da aderência às práticas de Governança Corporativa da Dimensão Controle no desempenho das Universidades Federais Brasileiras	O nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa recomendadas pelo IFAC na dimensão Controle exerce influência sobre o desempenho dessas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo de 2012 a 2016?	Abordagem quantitativa realizada por meio de análise documental.
2017	Sobreira e Rodrigues Júnior	Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior	Qual o nível de aderência de uma universidade pública do Ceará aos padrões do <i>International Framework: good governance in the public sector</i> , produzido pela IFAC/CIPFA?	Abordagem quantitativa por meio do levantamento <i>survey</i> .
2018	Barbosa e Faria	Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual	Como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para uma gestão pública efetiva na administração direta do Estado de Goiás	Abordagem qualitativa, de natureza descritiva
2018	Souza	A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano	Quais as implicações da implementação da política de governança no IF SERTÃO-PE para o desempenho da gestão estratégica da instituição, a partir da percepção dos seus gestores?	Abordagem qualitativa por meio de estudo de caso.
2020	Freitas, Morais e Pereira	Governança pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações da IFAC no IFPB	Qual o nível de aderência do processo de alienação de bens móveis às práticas de governança pública elencadas pela <i>International Federation Accounting Committee</i> (IFAC)?	Abordagem qualitativa por meio de estudo de caso.
2022	Minuzzi; Guilherme e Pinto	Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da região sul	quais são as melhores práticas de governança para as universidades federais da região sul do Brasil baseado nos princípios e práticas de governança propostos pela IFAC e CIPFA?	Abordagem quantitativa por meio do levantamento <i>survey</i>
2023	Montanholi <i>et al.</i>	Princípios da Governança Pública aplicada ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo	Quais são os princípios fundamentais de Governança Pública (GP) recomendados pelo estudo 13 do PSC/IFAC, aplicados a este Órgão?	Abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de aplicação de questionário

Fonte: Elaboração própria

Posto isso, e considerando o que postulam Silveira e Goularte (2016) de que o Estado desempenha um papel significativo não apenas para proporcionar segurança econômica e

garantias sociais, mas também para fomentar o desenvolvimento social, as universidades têm o papel de apoiar a sociedade e buscar padrões de excelência na realização de suas atividades (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020), sendo relevante e necessário aperfeiçoar as práticas de gestão da IFES com a finalidade de se adequarem às novas demandas da sociedade, de modo que esses modelos de governança sejam vistos como facilitadores na gestão universitária (MINUZZI, 2022).

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As instituições de ensino superior têm uma posição fundamental na sociedade. São ambientes de importantes produções críticas, perpetuação e expansão do conhecimento. Além disto, tem relevante potencial para estimular síntese e integração de diversos tipos de conhecimento com fito à transformação social (STEPHENS *et al.*, 2008).

Da mesma forma, Vieira e Vieira (2003) possuem o entendimento de que as universidades são organizações com o propósito de gerar e difundir conhecimento, que quando disseminados à sociedade, são fundamentais responsáveis pelas transformações, das transformações que definem a atualidade.

O ensino superior no Brasil é um setor devidamente regulamentado no qual o governo federal determina praticamente todos os critérios e requisitos para que as instituições sejam criadas, credenciadas, autorizadas e reconhecidas, definindo a maneira como devem atuar (JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Com base nisso, as universidades federais brasileiras, em sua maioria, são fundações e autarquias educacionais de regime especial vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). São órgãos públicos submetidos a um enorme aparato burocrático e normativo (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Nesse sentido, Stephens *et al.* (2008) constaram que mudar expectativas no que diz respeito à organização e estrutura de instituições de ensino superior é um grande desafio por tratar-se de uma organização inerentemente tradicional e convencional. Da mesma forma, Nogueira, Garcia e Ramos (2012) corroboram afirmando que a gestão das universidades permanece arraigada em práticas tradicionais, burocráticas e governamentais, o que a torna resistente a mudanças e à adoção de novos modelos organizacionais.

Nessa seara, nota-se cada vez mais que a universidade pública precisa romper com o atual modelo que a endurece (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Por isso, apesar das iniciativas para a transição do modelo burocrático para o gerencial e mais efetivo (BRESSER-PEREIRA, 1996),

o contexto de governabilidade de universidades públicas continua sendo pautado, principalmente no que se refere a legislação e resultados (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Diante disso, parte da trajetória dessas instituições tem sido um processo de aprendizado sobre como adaptar-se ao seu tempo, isto é, como reestruturar sua gestão para estar em sintonia com o modelo político, econômico de seu contexto. Por isso, tem-se buscado implementar novos modelos de gestão, caracterizados por estruturas mais flexíveis, processos decisórios ágeis, redução da burocracia e lideranças mais efetivas (RIBEIRO, 2017).

As universidades possuem tipo próprio de estrutura organizacional, haja vista a gestão por novos valores, procurando adaptar-se diante da complexidade dos cenários em que estão inseridas, direcionando-se por meio do tripé: ensino, pesquisa e extensão (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

As universidades são organizações complexas que divergem enormemente de outros tipos de organização no que diz respeito aos seus valores, objetivos e finalidades (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012). No entanto, embora essas instituições possuam as suas características específicas, ainda necessitam de mecanismos eficazes de gestão (GESSER *et al.*, 2022).

Um aspecto relevante sobre sua estrutura organizacional das universidades está relacionado ao fato delas serem autônomas amparadas pelo art. 207 da Constituição Federal de 1988 que dispõe “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Nesse sentido, Veiga *et al.*, (2014) destacam que as instituições de ensino superior exercem a sua autonomia estatutária para estabelecer a sua missão, criar estatutos, administrar recursos e realizar atividades sob o princípio de autogestão. Diante dessa afirmativa, Ribeiro (2017) depreende que a autonomia institucional foi amplamente assumida como uma ferramenta de regulamentação, que por vezes com o objetivo de instituir modelos de administração capazes de atender de maneira eficaz às demandas de ambientes competitivos.

Assim, admite-se que uma universidade não pode mais dispender de mecanismos de gestão que assegurem apenas sua sustentação cotidiana, mas também a supervisão na administração dos recursos públicos e a capacidade de atender às demandas da sociedade (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

Nesse contexto, haja vista as teorias abordadas nas seções anteriores demonstrando que a governança é um mecanismo para mitigar o conflito de interesses e assimetria de informação existente na relação de agência, Moreira e Macedo (2023) postulam que um sistema

de governança eficaz tem como base o cumprimento de regulamentações externas, como leis ou códigos de boas práticas, que são internalizados e aprimorados por meio de normas e código de conduta interna.

Diante desse cenário, verifica-se que o tema governança corporativa no ponto de vista acadêmico é relevante e contemporâneo carecendo de pesquisas no âmbito das instituições de ensino superior (MOREIRA; MACEDO, 2023) e cada vez mais as universidades tem buscado adotar ferramentas de governança aplicável ao setor público.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Demo (2000), a metodologia científica tem a finalidade de, além de debater o conhecimento, saber construí-lo. A presente pesquisa identificará o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições internacionais.

Com o intuito de alcançar o objetivo e apresentar soluções para sanar o problema proposto, esta pesquisa aderiu métodos para a obtenção dos dados que contribuam para o conhecimento do universo do estudo e sistematização de informações que promoverão a análise dos resultados. Desse modo, para melhor compreensão, este capítulo foi dividido em quatro seções: a seção 3.1 apresenta a caracterização da pesquisa, a seção 3.2 refere-se ao universo da pesquisa, a seção 3.3 trata da coleta de dados e a seção 3.4 realiza o tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A governança no setor público tem sido objeto de estudos tanto em âmbito nacional quanto internacional, como evidenciado por algumas pesquisas como a de Montanholi *et al.* (2023), Teixeira e Gomes (2019); Matei e Drumasu (2015); Oliveira e Pisa (2015); Madhani (2014); e Benedicto *et al.* (2013). No contexto da governança nas universidades federais brasileiras, pode-se citar estudos como de Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022), Freitas, Pereira e Morais (2020), Sobreira e Júnior (2017) e Zorzal e Rodrigues (2015).

Esta pesquisa buscou verificar o nível de adesão às dimensões e princípios de governança junto às universidades federais da região Centro-Oeste, por meio da aplicação de dois frameworks construídos por instituições reconhecidas mundialmente, sendo eles, *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*, instituído pela IFAC e *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, construído pela IFAC e CIPFA.

Além disso, buscou gerar novo conhecimento sobre o tema na literatura trazendo à baila a percepção dos membros do conselho superior universitário para além da escala *Likert*, mediante os comentários registrados nos questionários. Essa abordagem visa validar ou refutar os resultados obtidos tanto na análise documental quanto na pesquisa de levantamento.

É relevante destacar que os dois frameworks escolhidos como parâmetros nesta pesquisa foram selecionados devido ao seu uso como referência pelo Tribunal de Contas da União na elaboração do Referencial Básico de Governança Organizacional (BRASIL, 2020a).

Em face de todo o exposto, para recorte da realização desta pesquisa definiu-se as universidades públicas federais localizadas na região Centro-Oeste que estão sob a jurisdição

do TCU que participaram do levantamento outrora mencionado, sendo elas a Fundação Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e Fundação Universidade de Brasília (FUB).

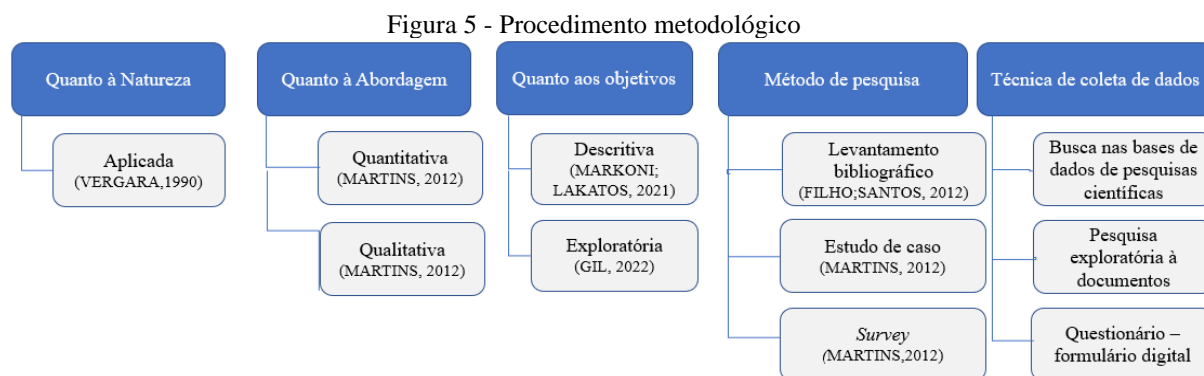
Fato relevante é que em 2021, ao participarem do levantamento de dados de Indicadores de Governança e Gestão – IGG algumas das universidades tiveram uma melhora representativa dos índices relativos ao indicador de governança pública (iGovPub), porém outra parcela não acompanhou proporcionalmente o mesmo ritmo de evolução, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do iGovPub das Universidades da região Centro-Oeste participante do IGG 2018/2021

Indicador	UF	Descrição	2018	2021	Evolução
iGovPub	Universidade Federal de Goiás - UFG	Índice de Governança Pública	0,57	0,91	0,34
	Fundação Universidade de Brasília - FUB		0,55	0,75	0,20
	Universidade Federal de Grande Dourados - UFGD		0,28	0,48	0,20
	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT		0,52	0,58	0,06
	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS		0,79	0,94	0,15

Fonte: Adaptado da tabela de respostas brutas (BRASIL, 2021)

Para melhor visualização das etapas da pesquisa foi delineado um esboço descrevendo os procedimentos metodológicos adotados conforme Figura 5.



Fonte: elaboração própria.

De acordo com a Figura 5 e com o intuito de alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa é caracterizada de natureza aplicada, considerando a utilização prática da ciência com a finalidade de solucionar um problema real. Segundo Vergara (1990) a pesquisa aplicada caracteriza-se pelo estudo sistematizado, motivado pela necessidade resolver problemas concretos, com a finalidade prática instigada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de métodos mistos, utilizando a abordagem quantitativa e qualitativa. Na etapa da abordagem quantitativa buscou-se estabelecer variáveis, mensurar e posteriormente analisá-las. De acordo com Martins (2012) o método mais apropriado para o estudo é o de pesquisa de avaliação (*survey*) que permite a observação do ambiente do fenômeno estudado, pois seu instrumento de pesquisa é um questionário.

O questionário buscou verificar o nível de aderência das universidades quanto à quarta dimensão “padrões de comportamento” e aos princípios estabelecidos baseado no modelo baseado no *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. A elaboração desse instrumento de coleta foi por meio de formulário digital, com o auxílio da ferramenta “formulários Google” ou “Google forms”, o qual possuiu um campo de preenchimento opcional, caso os respondentes achassem pertinente complementar a resposta.

Na etapa da abordagem qualitativa, buscou-se adquirir informações quanto ao ponto de vista dos indivíduos em relação à problemática. O método utilizado nessa abordagem foi o estudo de caso, que tem caráter empírico estudando o fenômeno por meio de um contexto real, mediante análise profunda de um ou mais casos (MARTINS, 2012).

No método estudo de caso, o instrumento de coleta de dados utilizado para análise documental foi o protocolo de verificação referente ao *Study 13*, com o intuito de identificar as práticas adotadas pelas instituições, de apenas três das quatro dimensões de governança, sendo as dimensões “estrutura e processos organizacionais”, “controle” e “relatórios externos”.

O uso de abordagens combinadas permite o emprego de múltiplas fontes de evidência possibilitando a aplicação da estratégia de triangulação, que envolve a interação entre diversas fontes de evidência com o propósito de corroborar os conceitos, hipóteses ou proposições, visando à análise da concordância entre essas fontes de evidência (MARTINS, 2012).

Esta pesquisa de acordo com seus objetivos classifica-se como descritiva e exploratória. Marconi e Lakatos (2021) explicam que pesquisas descritivas tem a finalidade de descrever as características de determinado fenômeno, verificar possível relacionamento entre variáveis, sendo incluídas nesse grupo também, as pesquisas que pretendem levantar dados sobre população, programa ou amostras de populações e programas. Como técnica de coleta de

dados pode-se utilizar entrevistas, questionários e formulários, empregando procedimentos de amostragem. Já, Gil (2022) afirma que estudo exploratório tem o objetivo de familiarizar o pesquisador com a área de estudo interessada, haja vista que seu amplo conhecimento será necessário para que o problema seja delineado de maneira clara e concisa. A técnica de coleta de dados utilizada neste caso pode ser por levantamento bibliográfico ou estudo de caso.

A análise dos resultados foi conduzida utilizando estatística descritiva para examinar a média, valores mínimo e máximo, e desvio padrão das práticas adotadas. Além disso, foi realizada uma triangulação de dados, envolvendo os resultados da aplicação do protocolo de verificação, do questionário, juntamente com os registros dos comentários feitos pelos respondentes, e a revisão da literatura.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem o universo de estudo formado pelas universidades federais localizadas no Distrito Federal e nos Estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A região Centro-Oeste contém oito universidades federais no total. No entanto, para compor o universo de estudo desta pesquisa, foi objeto de análise apenas as que participaram do levantamento integrado de governança e gestão do TCU ocorrido no ano de 2021, isto é, totalizando cinco universidades, conforme descritas no Quadro 9.

Quadro 9 - Universidades Federais da Região Centro-Oeste

Estado	Universidade Federal	Sigla
Distrito Federal	Fundação Universidade de Brasília	FUB
Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
Mato Grosso	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	FUFMT
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
	Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	FUFMS

Fonte: Elaboração própria.

A gestão das universidades é constituída pela gestão superior e gestão acadêmica. Com base nisto e no intuito de direcionar a pesquisa para o corpo diretivo das instituições, de acordo com o definido no *Study 13*, foram aplicados questionários aos Conselhos Universitários das cinco universidades federais definidas no recorte da pesquisa. Os conselhos universitários são órgãos deliberativos da área administrativa, econômica, financeira e de desenvolvimento pessoal, composto pelos reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de institutos e faculdades, representantes das categorias de técnicos administrativos de educação (TAE), docentes e discentes.

Os conselhos superiores ou equivalente podem variar de acordo com a organização (BRASIL, 2020), esses órgãos atuam como instância interna de governança, ficando com a

competência de deliberar a estratégia e as políticas da instituição, assim como monitorá-las (CIPFA; IFAC, 2014).

O quantitativo de membros pelo qual é formado cada conselho universitário é diversificado para cada instituição, dependendo do tamanho que cada instituição tem, da quantidade de representantes de cada categoria de servidores, número de alunos, unidades, quantidade de campus fora de sede, bem como está determinado no estatuto de cada instituição.

Devido à limitação no acesso a todos os participantes, o estudo foi conduzido com uma amostra da população (MORETTIN; BUSSAB, 2010). A escolha das amostras ocorreu por meio da amostragem probabilística aleatória, na qual cada pessoa que compõe a população possui igual probabilidade de ser selecionada (CRESWELL, 2007). Assim sendo, estabeleceu-se mediante cálculo estatístico a quantidade mínima de participantes para dar credibilidade ao resultado.

Com o objetivo de calcular e estabelecer o tamanho mínimo da amostra da população que participaria da pesquisa, foram empregadas duas fórmulas matemáticas. As fórmulas aplicadas para calcular o tamanho da amostra é apresentada a seguir.

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \quad n = \frac{N.n_o}{N+n_o}$$

Utilizou-se “N” para valores referente ao tamanho da população, “n” para o tamanho da amostra, “n_o” para primeira aproximação e “E_o” para erro amostral.

Dessa forma, ao elaborar os cálculos utilizando as equações acima e levando em consideração a população que totaliza 338 conselheiros, forma-se uma amostragem probabilística aleatória simples com o objetivo de manter uma margem de confiança de 95% e de erro de 0,07, verificou-se uma amostragem mínima de 125 respondentes, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Apresentação do universo da pesquisa

Universidades investigadas	5 universidades federais (UFMT, UFMS, UFG, UFGD e FUB)
População total	338 conselheiros universitários
Amostragem probalística aleatória simples	125 respondentes
Questionários respondidos	128 respondentes

Fonte: Elaboração própria.

3.3 COLETA DE DADOS

Com a finalidade de conhecer e avaliar as práticas de governança adotadas pelas universidades pesquisadas em relação à aderência da dimensão Padrões de Comportamento do *Study 13*, foi aplicado questionário aos membros dos conselhos universitários das cinco universidades federais da região Centro-Oeste, Fundação Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e Fundação Universidade de Brasília (FUB).

O questionário utilizado foi o mesmo aplicado na pesquisa por Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022) o qual buscou avaliar as práticas de governança das universidades federais da região sul. Porém, o questionário que na pesquisa citada era com repostas binárias foi alterado para repostas em escala *Likert*, assim como a inclusão de um campo de preenchimento opcional, para caso os respondentes quisessem deixar algum comentário. Essas alterações foram realizadas de acordo com as considerações emitidas pela banca de qualificação desta pesquisa, com o intuito de obter maiores informações que esclareçam as repostas dos respondentes e descrevam suas opiniões sobre as questões apresentadas.

Quanto às outras três dimensões do *Study 13*, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos, foi aplicado o protocolo de verificação. O protocolo buscou avaliar se as universidades “adotam”, “adotam parcialmente” ou “não adotam” as práticas estabelecidas no framework.

Diante disso, realizou-se buscas pelos sites institucionais, no período de agosto à setembro do ano de 2023, com o propósito de identificar e coletar os documentos que abordassem aspectos relacionados a cada dimensão avaliada.

Válido ressaltar que os critérios utilizados para a identificar os documentos institucionais foi por meio de busca exploratória nos sites oficiais, nos endereços eletrônicos “ufmt.br”, “ufms.br”, “ufg.br”, “ufgd.edu.br” e “unb.br”.

Como resultado da aplicação do protocolo de verificação, os Quadros 25, 28 e 29 apresentam os documentos relevantes que foram identificados e analisados na presente pesquisa, podendo citar alguns deles como, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão, Política de Governança, Plano de Integridade, Gestão de Risco e Controle, Metodologia de Gestão de Risco, regimento interno da ouvidoria, regimento interno do conselho universitário, carta de serviço ao cidadão, plano de dados abertos, código de ética, estatuto e Plano de Logística Sustentável.

Para investigar a percepção quanto à aderência dos princípios de governança definidos

pelo *International Framework: Good Governance in the Public Sector* foi aplicado questionário direcionado aos membros dos conselhos universitários das universidades federais, objeto deste estudo. Esse questionário foi o mesmo utilizado por Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022), o qual nesta pesquisa sofreu alteração mediante a inclusão do campo para os respondentes deixarem seus comentários de forma opcional.

Em vista dos instrumentos de coletas utilizados, destaca-se que tanto questionário quanto o protocolo de verificação são documentos adaptados por Minuzzi (2022) dos dois *frameworks* trazidos à baila neste estudo.

Assim, com a finalidade de manter a pesquisa dentro dos padrões éticos a mesma foi submetida ao Comitê de Ética de Pesquisa-CEP humanidades da Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, onde foi necessário contato inicial com as universidades que são objetos do estudo para obter a carta de autorização prévia para a aplicação da pesquisa, atendendo ao pré-requisito para a aprovação pelo comitê de ética.

Após a autorização por parte das universidades e aprovação pelo CEP Humanidades/UFSCAR, para validar o instrumento de coleta de dados, de acordo com Vergara (1990) é necessário avaliar a compreensão das questões, garantindo, assim, a precisão do resultado desejado. Por isso, foi realizado pré-teste dos questionários junto a três membros dos conselhos superiores universitários, sendo verificado a compreensão dos mesmos quanto ao conteúdo, tamanho, formato e se haviam sugestões de melhoria.

Na sequência foi realizada a solicitação pelo Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (E-Sic) dos e-mails institucionais dos membros representantes dos Conselhos Superior Universitário de cada universidade. Ao obter as informações pelo E-Sic foi dado início à elaboração dos questionários por meio da ferramenta *Google Forms* e enviado para os e-mails institucionais dos conselheiros. Houve também auxílio das secretarias dos órgãos colegiados de cada universidade quanto a necessidade do reforço no envio dos e-mails com o questionário.

O questionário ficou disponível para participação dos membros dos conselhos universitários nos meses de agosto e setembro do ano de 2023, tendo um quantitativo de devolutivas no total de 128 respondentes, conforme quantitativo por universidade, demonstrado no Quadro 1.

Quadro 11 - Quantitativo de respondentes por universidades

Universidade	Nº de respondentes
UFMT	50
UFMS	28
UFGD	16

FUB	14
UFG	20
TOTAL	128

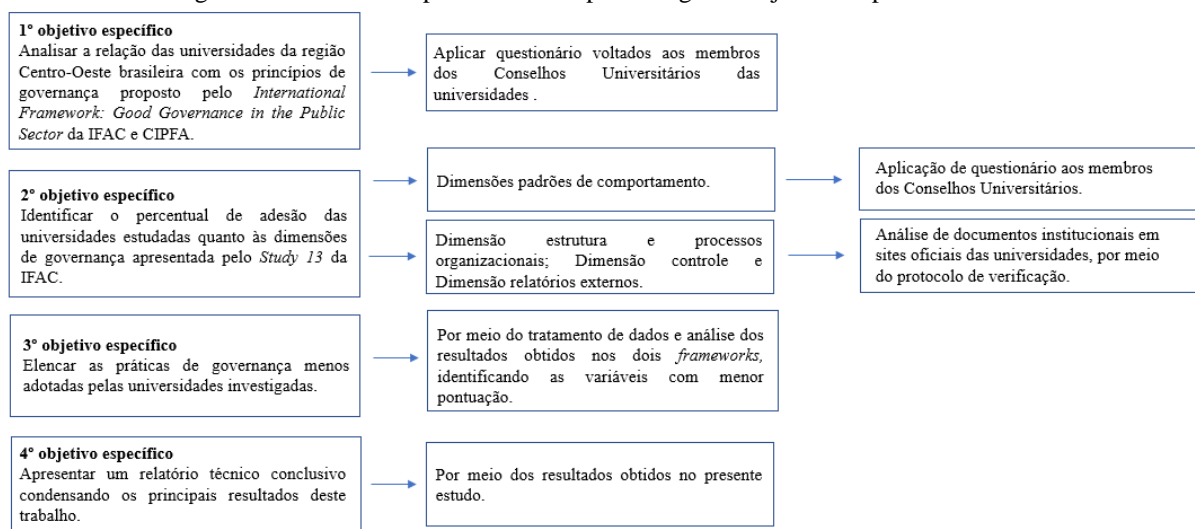
Fonte: Elaboração própria.

Faz-se necessário destacar que não houve a participação dos reitores e vice-reitores das universidades, mesmo após inúmeras tentativas de contato por meio de contato telefônico com os(as) chefes de gabinete e envio de e-mail.

Diante do exposto, após realizada todas as etapas de coleta de dados, foi efetivado o tratamento e análise das informações obtidas que possibilitou atingir o terceiro objetivo específico “Elencar as práticas de governança menos adotadas pelas universidades investigadas”. Com base nos resultados obtidos, foi apresentado um relatório técnico conclusivo, alcançando dessa forma o quarto objetivo específico.

A seguir, por meio da Figura 6 é demonstrado o resumo do caminho percorrido para atingir os objetivos específicos:

Figura 6 - Resumo dos procedimentos para atingir os objetivos específicos



Fonte: Adaptado de Minuzzi (2022).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa foi baseada em dois frameworks, o *Study 13* e o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. Os seguintes subtópicos ilustram a forma como as análises de cada um dos modelos foram conduzidas.

3.4.1 Tratamento e análise dos dados do *Study 13*

Das quatro dimensões analisadas do *Study 13* para análise da dimensão “padrões de comportamento” foi aplicado questionário (apêndice A) aos membros do Conselho Universitário das Universidades, sendo que para cada proposição os respondentes deveriam marcar a percepção do nível de aderência das práticas de gestão que sua instituição adota em escala *Likert* com pontuação de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Nunca - nem por uma vez é realizado” e 5 que “Sempre - todas às vezes é realizado”.

Para a verificação das dimensões “Estrutura e processos organizacionais”, “Controle” e “Relatórios externos” foi aplicado protocolo de verificação (Anexo B), no qual a pesquisadora do presente trabalho marcou “adota” para as práticas identificadas nos documentos institucionais, representando 1 ponto, “não adota” para as práticas não identificadas, atribuindo a pontuação zero e para as práticas identificadas parcialmente foram marcadas “adotam parcialmente” com pontuação de 0,5. As três dimensões analisadas ao todo contam 45, 37 e 10 pontos cada.

O Quadro 12 apresenta um resumo do método de cálculo das quatro dimensões.

Quadro 12 - Metodologia de cálculo utilizada na pontuação do *Study 13*

Dimensão Padrões de Comportamento	Demais Dimensões
Técnica de coleta: Aplicação de questionário (Anexo B)	Técnica de coleta: Protocolo de verificação por meio de documentos publicados no site institucional
Método de Respostas: Escala <i>Likert</i> (pontuação de 1 à 5)	Identificação da prática adotada: 1 ponto
Pontuação final para cada categoria: Média de respostas - pontuação total / nº de respostas válidas	Não identificação da prática adotada: Zero ponto
Pontuação final da dimensão: Soma total dos pontos das três categorias	Identificação da prática adotada parcialmente: 0,5 pontos
-	Pontuação final da dimensão: soma total de todas as categorias

Fonte: elaboração própria

O número de variáveis analisadas nas dimensões do *Study 13* está apresentado no Quadro 13, conforme segue:

Quadro 13 - Categorias e variáveis de análise das dimensões de governança do *Study 13*

Dimensões	Nº das Variáveis de Análise
1. Padrões de Comportamento (nesta dimensão cada variável pode atingir até 5 pontos)	
1.1 Liderança	3
1.2 Códigos de Conduta	2

1.2.1 Objetividade, integridade e honestidade	6
Pontuação total	55
2. Estrutura e processos organizacionais	
2.1 Responsabilidade Estatutária	7
2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público	4
2.3 Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	13
2.4 Papéis e responsabilidades	-
2.4.1 Equilíbrio de poder e autoridade	6
2.4.2 Administração superior da universidade	9
2.4.3 Membros não executivos do Conselho de Administração	3
2.4.4 Gestão Executiva	3
Pontuação total	45
3. Controle	
3.1 Gerenciamento de riscos	6
3.2 Auditoria interna	7
3.3 Comitê de auditoria interna	6
3.4 Controle interno	7
3.5 Orçamento, gestão financeira e formação de pessoal	11
Pontuação total	37
4. Relatórios externos	
4.1 Relatório Anual	5
4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados	1
4.3 Medidas de desempenho	3
4.4 Auditoria interna	1
Pontuação total	10
Pontuação total do framework Study 13	147

Fonte: Adaptado de IFAC (2001)

No Quadro 13 são apresentadas as categorias e variáveis que correspondem às práticas que foram verificadas. A primeira dimensão foi checada por meio de questionário e as demais dimensões através de protocolo de verificação. Desse modo, fica explícito que a universidade que adotar todas práticas de governança obterá um total de 147 pontos.

Vale ressaltar que, para o tratamento de dados foi aplicada a estatística descritiva que possibilitou estabelecer o mínimo, máximo, média e desvio padrão das pontuações obtidas.

Desse modo, para estabelecer o nível de aderência a cada dimensão, bem como para todo o *framework* foram determinados os seguintes critérios expressos no Quadro 14.

Quadro 14 - Nível de aderência com base na pontuação de cada dimensão

Nível de aderência	Padrões de Comportamento	Estrutura e processos organizacionais	Controle	Relatórios externos	Dimensões em conjunto
Muito baixo (até 25%)	Até 13,75	Até 11,25	Até 9,25	Até 2,5	36,75
Baixo (acima de	Acima de 13,75 até 27,75	Acima de 11,25 até 22,50	Acima de 9,25 até 18,5	Acima de 2,5 até 5	Acima de 36,75 até 73,50

25% até 50%)					
Médio (acima de 50% até 75%)	Acima de 27,75 até 41,25	Acima de 22,50 até 33,75	Acima de 18,5 até 27,75	Acima de 5 até 7,5	Acima de 73,50 até 110,25
Alto (acima de 75% até 90%)	Acima de 41,25 até 49,50	Acima de 33,75 até 40,50	Acima de 27,75 até 33,3	Acima de 7,5 até 9	Acima de 110,25 até 132,30
Muito Alto (acima de 90%)	Acima de 49,50	Acima de 40,50	Acima de 33,3	Acima de 9	Acima de 132,30

Fonte: Elaboração própria com base em Sobreira e Rodrigues (2017)

Posto isto, se uma prática da dimensão “padrões de comportamento” alcançar a pontuação média acima de 41,25 até 49,50 (corresponderá ao percentual de 75% até 90%), como forma de exemplo, terá um nível de aderência considerado alto.

3.4.2 Tratamento e análise dos dados do *International Framework: Good Governance in the Public Sector*

A técnica de coleta de dados utilizada para o levantamento da adesão aos princípios constantes no *International Framework: Good Governance in the Public Sector* foi por meio da aplicação do questionário (Anexo C) aos membros do conselho universitário das universidades.

Os sete princípios foram divididos em assertivas para que os respondentes marcassem a percepção do nível de aderência das práticas de gestão adotadas pela instituição que possuem vínculo.

As respostas foram apresentadas por meio da escala *Likert* com pontuação de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Nunca - nem por uma vez é realizado” e 5 “Sempre - todas às vezes é realizado”. Além da opção de marcar a escala, foi disponibilizado um campo de preenchimento opcional para caso os respondentes achassem pertinente fazer algum comentário da assertiva, complementando sua resposta.

Quadro 15 - Metodologia de cálculo utilizada na pontuação do *International Framework: Good Governance in the Public Sector*

Técnica de coleta	Questionário
Tipo de resposta	Escala tipo <i>Likert</i>
1 - Nunca: Significa que nem por uma vez é realizado	Pontuação: 1
2 - Raramente: Significa que de tempos a tempos é realizado	Pontuação: 2

3 - Às vezes: Significa que algumas vezes é realizado	Pontuação: 3
4 - Muitas vezes: Significa que muitas vezes é realizado	Pontuação: 4
5 - Sempre: Significa que todas às vezes é realizado	Pontuação: 5
Pontuação máxima: 5	
Pontuação final para cada variável do princípio	Média de respostas (soma da pontuação atribuída por cada respondente/ n° de respondentes de cada instituição)
Pontuação final de cada princípio	Soma da pontuação de cada variável componente do princípio/n° de respondentes

Fonte: elaboração própria

Para estabelecer o nível de aderência ao framework foi utilizada a média das respostas obtidas conforme demonstrado no Quadro 16, bem como foi fundamentado no instrumento adaptado de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017).

Quadro 16 - Nível de aderência definido com base na média das repostas

Nível de aderência	Média obtida	Percentual em relação ao ideal
Muito Baixo	Até 1,25	Até 25%
Baixo	Acima de 1,25 até 2,50	Superior a 25% até 50%
Médio	Acima de 2,50 até 3,75	Superior a 50% até 75%
Alto	Acima de 3,75 até 4,50	Superior a 75% até 90%
Muito Alto	Acima de 4,50	Acima de 90%

Fonte: Sobreira e Rodrigues Júnior (2017, p.181)

Em relação ao tratamento de dados, foi utilizada a estatística descritiva que para Hoffman, (1980) são métodos empregados para organizar, sintetizar e exibir os dados numéricos, por meio da definição do mínimo, máximo, média e desvio padrão das respostas.

Com isso, pretende-se descrever o nível de aderência das dimensões e princípios baseados nos dois frameworks internacionais, pelas universidades pesquisadas.

A presente pesquisa foi submetida junto ao Comitê de Ética de Pesquisa – CEP humanidades da UFSCAR e aprovada sob o parecer consubstanciado nº 6.182.112 e registro CAAE 70401823.7.0000.5504.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados desta pesquisa foi conduzida em duas etapas. Inicialmente são apresentados os resultados do modelo desenvolvido pelas organizações internacionais CIPFA e IFAC, o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. Para verificação desse framework foi aplicado questionário aos membros dos Conselhos Universitários das cinco universidades incluídas neste estudo, conforme descrito na seção 3.4.2.

Após, serão apresentados os resultados relativos ao *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*, framework instituído pela IFAC. A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio de:

1. Aplicação de questionário aos membros dos Conselhos Universitários das cinco universidades pesquisadas da região Centro-Oeste para a dimensão "Padrões de Comportamento", conforme descrito na seção 3.4.1;
2. E, na mesma seção, foi aplicado protocolo de verificação, por meio de levantamento documental nos sites institucionais, para identificação da adoção das dimensões relacionadas à estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos.

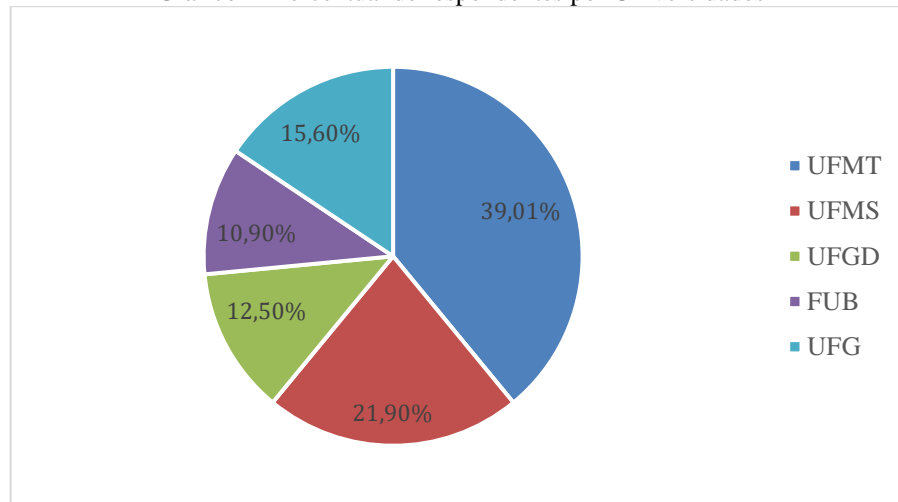
4.1 RESULTADO DO *INTERNATIONAL FRAMEWORK: GOOD GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR*

4.1.1 Perfil dos respondentes

O questionário utilizado na presente pesquisa foi disponibilizado via e-mail a todos os membros do Conselho Universitário das cinco universidades que fazem parte do objeto de estudo, ficando aberto para respostas nos meses de agosto e setembro/2023, conforme exposto na seção 3.3.

No questionário foi colocado um campo de resposta obrigatória que identificou qual das universidades o respondente faz parte como membro do Conselho Universitário, do qual pode-se extrair os percentuais que seguem no Gráfico 1.

Gráfico 1- Percentual de respondentes por Universidades

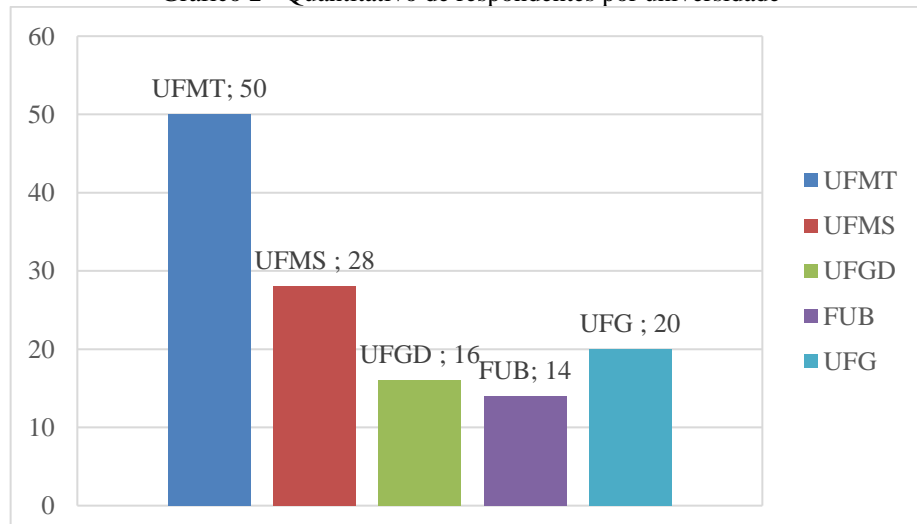


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para entender o Gráfico 1 salienta-se que o número total de membros que compõem os conselhos universitários identificado nas cinco universidades pesquisadas foi de 338, distribuídos da seguinte forma: 66 na UFMT, 71 na UFMS, 40 na UFGD, 96 na FUB e 65 na UFG. A amostra mínima necessária consistia em 125 respondentes entre os conselheiros, e obteve-se um retorno de 128 questionários. Assim sendo, identificou-se que o percentual de participação dos conselheiros de cada universidade foi de 76% na UFMT, 38% na UFMS, 40% na UFGD, 15,62% na FUB e 30,76% na UFG.

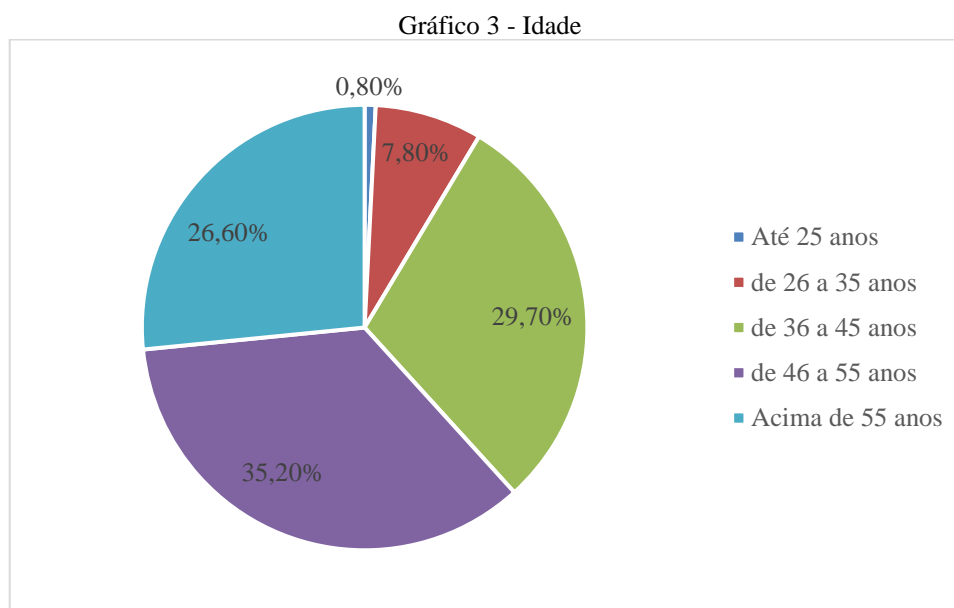
Desse modo, observando o Gráfico 1, destaca-se que a Universidade Federal de Mato Grosso teve a maior participação na pesquisa, contabilizando 50 respondentes, o que representa 39,01% do total de amostra de 128 conselheiros participantes. Por outro lado, a Fundação Universidade de Brasília registrou uma participação significativamente menor, com apenas 14 respondentes, representando 10,93%.

Gráfico 2 - Quantitativo de respondentes por universidade



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na sequência, o Gráfico 3 detalha a faixa etária dos membros.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante dos resultados apontados no Gráfico 3, verifica-se um percentual de 91,50% de respondentes com idade igual ou acima de 36 anos, um total de 117 membros participantes da pesquisa, conforme constatado na Tabela 2.

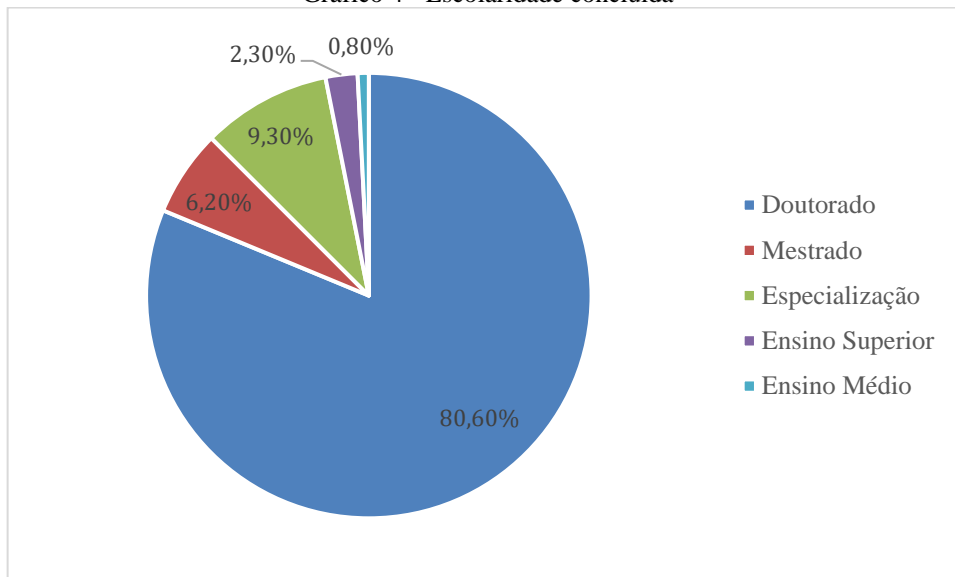
Tabela 2 - Faixa etária dos membros do Conselho Universitário

Faixa etária	Frequência	Percentual
Até 25 anos	1	0,80%
De 26 a 35 anos	10	7,80%
De 36 a 45 anos	38	29,70%
De 46 a 55 anos	45	35,20%
Acima de 55 anos	34	26,60%
Total	128	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito à escolaridade concluída pelos membros do conselho universitário, considerando o Gráfico 4, constatou-se que grande maioria dos participantes da pesquisa possuíam a titulação de doutorado, apresentando um percentual de 80,60%.

Gráfico 4 - Escolaridade concluída



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

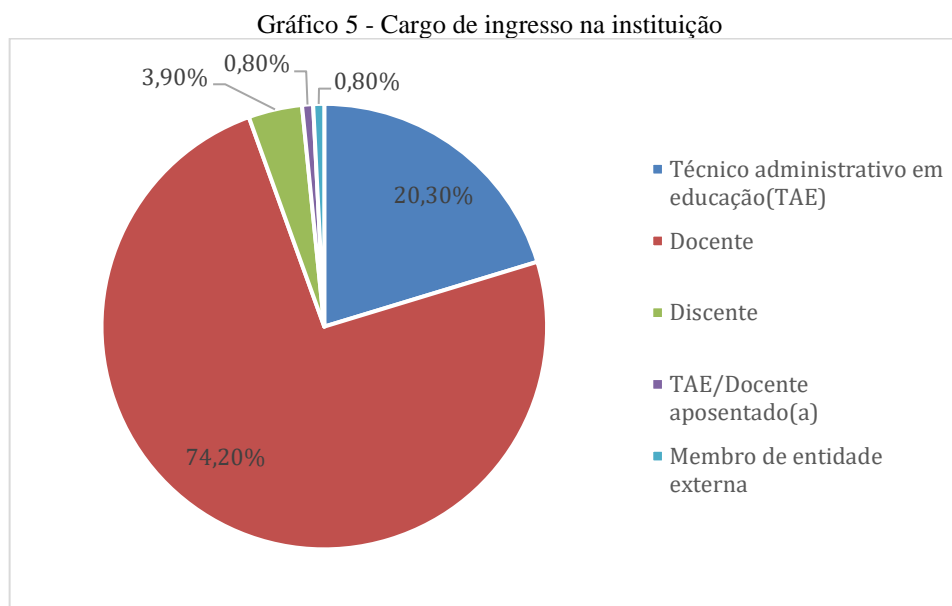
A Tabela 3, evidencia que 127 participantes concluíram o ensino superior, ou seja, menos de 1% tem o ensino médio.

Tabela 3 - Grau de escolaridade dos membros do Conselho Universitário

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio	1	0,80%
Ensino Superior	3	2,30%
Especialização	12	9,40%
Mestrado	8	6,30%
Doutorado	104	81,3%
Total	128	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na sequência, o Gráfico 5 demonstra o cargo de ingresso nas universidades pelos membros dos conselhos universitários.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com o Gráfico 5, evidencia-se que a maioria dos membros dos conselhos universitários são docentes, com um percentual de 74,20%, corroborando com o previsto na Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a qual estabelece que 70% da composição dos órgãos colegiados deverá ser constituída por docentes.

Tabela 4 - Cargo de ingresso na instituição pelos membros do Conselho Universitário

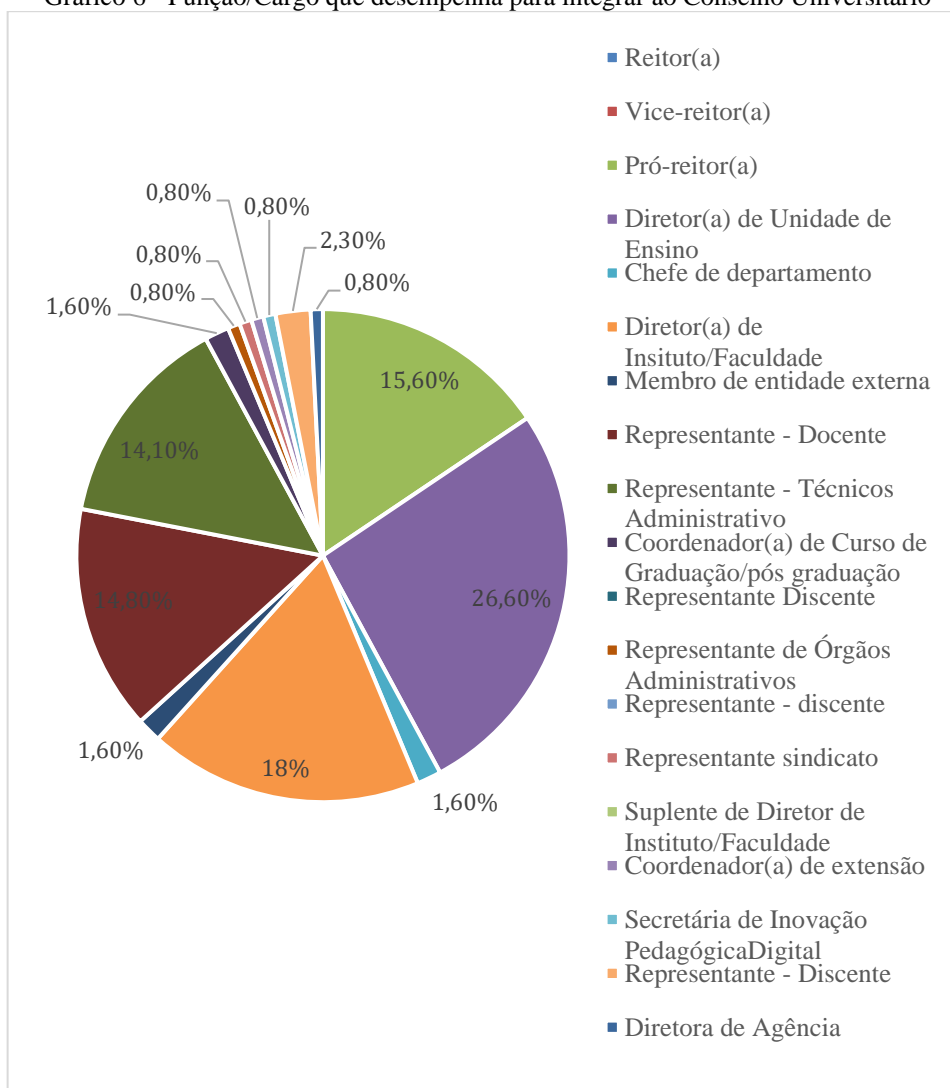
Escolaridade	Frequência	Percentual
Técnico administrativo em educação (TAE)	26	20,30%
Docente	95	74,20%
Discente	5	3,90%
TAE/Docente aposentado(a)	1	0,80%
Membro de entidade externa	1	0,80%
Total	128	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível salientar por meio da Tabela 4, que diante do percentual da participação de docentes (74,20%) na pesquisa, ou seja, um total de 95 respondentes dos 128, podendo inferir que a maioria deles tem idade acima de 36 anos de idade e título de doutor. Sendo assim, provável que estejam nos últimos níveis/classe do plano de carreira docente.

O Gráfico 6 apresenta as funções/cargos que são desempenhados pelos membros do conselho universitário.

Gráfico 6 - Função/Cargo que desempenha para integrar ao Conselho Universitário



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 5- Função/Cargo que desempenha para integrar ao Conselho Universitário

Escolaridade	Frequência	Percentual
Reitor(a)	0	-
Vice-reitor(a)	0	-
Pró-Reitor(a)	20	15,60%
Diretor(a) de Unidade de Ensino	34	26,60%
Chefe de departamento	2	1,60%
Diretor(a) de Insituro/Faculdade	23	18%
Membro de entidade externa	2	1,60%
Representante - Docente	19	14,80%
Representante - Técnicos Administrativo	18	14,10%
Coordenador(a) de Curso de Graduação/pós graduação	2	1,60%
Representante de Órgãos Administrativos	1	0,80%
Representante sindicato	1	0,80%
Coordenador(a) de extensão	1	0,80%

Secretária de Inovação Pedagógica Digital	1	0,80%
Representante - Discente	3	2,30%
Diretora de Agência	1	0,80%
Total	128	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando o Gráfico 6 e a Tabela 5, verifica-se que 84 membros respondentes é designado para algum tipo de função gratificada, cargo de direção e/ou função de coordenador de curso, correspondendo a 65,80%. Logo, aqueles que não desempenham função designada com gratificação, representa o percentual de 32,8% e os demais 1,6% são membros de entidades externas.

4.1.2 Nível de aderência aos princípios de governança

Para atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é analisar a relação das universidades da região Centro-Oeste brasileira com os princípios de governança propostos pelo *International Framework: Good Governance in the Public Sector* da IFAC e CIPFA, iniciou-se a análise da percepção de aderência aos sete princípios de governança estabelecidos pelo referido *framework* internacional. Isso foi feito com base nas respostas obtidas dos 128 membros participantes dos conselhos universitários.

Conforme exposto na seção 3.4.2, a aplicação do questionário foi o instrumento utilizado para a coleta dos dados, em que cada proposição poderia alcançar o máximo de 5 pontos, que representava a aderência ideal para cada subcategoria. Além de ser disponibilizado um campo de preenchimento opcional a cada proposição para caso o respondente quisesse complementar sua resposta com algum comentário.

O levantamento permitiu verificar a percepção das ações que as universidades estão adotando e/ou executando para o estímulo e cumprimento de valores éticos, íntegros e *compliance*; o estabelecimento de forma clara de comunicação com as partes interessadas de forma que permita o envolvimento dos *stakeholders*; de atividades relacionadas ao desenvolvimento econômico, social e ambientais sustentáveis; procedimentos que venham intermediar e aperfeiçoar as ações que irão promover o alcance dos resultados pretendidos; de desenvolvimento da capacidade de seus líderes e colaboradores; do gerenciamento de riscos e desempenho de forma a manter um controle interno sólido e gestão financeira forte; de boas práticas de transparência, divulgação e auditoria que são fundamentais para garantir uma prestação de contas efetiva (CIPFA; IFAC, 2014).

Nesse sentido, a Tabela 6 apresenta a pontuação, o percentual e o nível de aderência de cada universidade em relação à aderência ao princípio de integridade, ética e *compliance*.

Tabela 6 - A. Aderência ao princípio – Integridade, ética e *compliance*

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,60	92%	Muito Alto
UFGD	4,46	89,20%	Alto
FUB	4,36	87,20%	
UFMT	4,04	80,80%	
UFG	3,98	79,60%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Neste princípio, observa-se que a maioria das universidades pesquisadas possuem o nível de aderência alto. Logo, a UFMS destacou-se com o maior percentual de aderência (92%), com nível de adesão considerado muito alto.

Tabela 7 - Estatística descritiva do princípio - Integridade, ética e *compliance*

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,98	
Máximo	4,6	
Média	4,28	
Desvio padrão	0,26	
Percentual de aderência	85,6%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ao analisar de maneira conjunta as pontuações, pode-se extrair da Tabela 7 que as universidades pesquisadas apresentam alto nível de aderência às práticas elencadas, representando um percentual de 85,6%. Considerando a baixa variância entre as pontuações mínima e máxima o desvio padrão foi de 0,26.

Em conformidade com o resultado, vale trazer à baila o comentário realizado pelo respondente R.75-FUB, conforme Quadro 17.

Quadro 17 - Comentários registrados pelos respondentes referente ao princípio – Integridade, ética e *compliance*

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 75 - FUB	A universidade tem feito grandes esforços para adequação às leis e normas do governo federal, tanto tecnicamente (por exemplo, na formalização de instrumentos jurídicos que apoiam a realização de projetos em colaboração entre a universidade e entidades externas) quanto com relação a comportamentos e atitudes dos seus membros.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante disso, pode-se inferir por meio dos resultados que as universidades pesquisadas estão cumprindo normas reguladoras, sejam elas por meio de estatutos ou regimentos internos, bem como atendendo à legislação vigente, baseando-se na honestidade e objetividade, em consonância com as demandas de interesse público (CIPFA; IFAC, 2014).

Em contraponto achou-se pertinente salientar o comentário registrado pelo respondente R.64 da UFMT, conforme Quadro 18.

Quadro 18 - Comentários registrados pelos respondentes referente ao princípio – Integridade, ética e compliance

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 64 - UFMT	Embora haja um forte apego à legislação, percebe-se, no entanto, que, no que se refere às questões éticas, os gestores não demonstram um forte compromisso com a mesma.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Posto isso, observa-se uma oportunidade de melhoria no aspecto da ética da universidades pesquisadas, pois de acordo com Matias-Pereira (2010), os fundamentos da governança pública seguem semelhanças com aqueles aplicados na governança corporativa. A distinção principal reside no fato de que, na governança pública, os administradores são encarregados de ativos que pertencem à sociedade, exigindo uma gestão pautada por elevados padrões de comprometimento, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça.

Sendo assim, observa-se por meio desta pesquisa que as universidades da região Centro-Oeste apresentaram maior desenvoltura na aplicação desse princípio, pois a pesquisa de Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022) em análise conjunta de 11 universidades federais da região Sul constatou que o percentual de adesão à essa prática era de 78,61%.

Portanto, pode-se concluir que há uma necessidade de fortalecer a aplicação do princípio de integridade, ética e compliance, com destaque para a região Centro-Oeste, que mesmo apresentando a melhor performance em relação à região Sul demonstrou oportunidades de melhoria.

Na sequência, a Tabela 8 evidencia o nível de aderência das universidades ao princípio da acessibilidade e envolvimento das partes interessadas.

Tabela 8 - B. Aderência ao princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,45	89%	Alto
UFGD	4,33	86,60%	
UFG	3,95	79%	
FUB	3,88	77,60%	

UFMT	3,82	76,40%
------	------	--------

Fonte: dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 8, fica evidente que o nível de aderência ao princípio avaliado é alto para todas as cinco universidades. No entanto, duas delas, a FUB e a UFMT estão com percentuais próximos ao percentual limite do nível médio, demonstrando uma menor percepção pelos membros dos conselhos universitários de práticas adotadas em relação a este princípio, comparado às demais universidades.

Tabela 9 - Estatística descritiva do princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,82	
Máximo	4,45	
Média	4,08	
Desvio padrão	0,28	
Percentual de aderência	81,6%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em análise conjunta das pontuações, da tabela 9 pode-se compreender um alto nível de aderência ao princípio acessibilidade e envolvimento das partes interessadas, com percentual de aderência de 81,6%.

Válido destacar que mesmo as universidades estando com pontuações consideradas de alta adesão ao princípio, no levantamento dos dados por meio do questionário foi possível identificar registros que demonstram algumas fragilidades, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Comentários registrados referente ao princípio - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 64 - UFMT	Ainda há uma deficiência considerável quando o assunto é atendimento ao público, principalmente quando o serviço é prestado por meio de ferramentas digitais.
R. 48 - UFMT	A Instituição tem poucas iniciativas para diminuir a burocracia para seus membros internos e externos.
R. 120 - UFG	A preocupação existe, a análise existe, porém, é notório o corporativismo sobrepor aos interesses da comunidade, afinal muitos servidores não querem sair da zona de conforto.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em vista desses comentários nota-se uma importante fragilidade a ser trabalhada, pois as universidades devem assegurar acessibilidade nas atividades realizadas, demonstrando

transparência e fornecendo canais abertos para a recepção de opiniões e experiências sejam elas positivas ou negativas.

Nesse sentido, Silveira e Goularte (2016) enfatizam que o cenário global, marcado por consideráveis avanços no acesso à informação, resulta em uma demanda crescente da sociedade por uma administração pública mais transparente e eficaz. Esse ambiente propicia a aplicação dos princípios e práticas de boa governança.

Assim sendo, pode-se convergir o resultado desse princípio com a análise realizada por meio dos documentos mediante a aplicação do protocolo de verificação, pois na análise documental identificou-se que as universidades estão mais acessíveis e abertas às partes interessadas, considerando a divulgação da carta de serviços ao usuário e a implementação plano de dados abertos, além de outras ferramentas que permitem receber elogios, denúncias, opiniões e solicitação de informações do público interno e externo.

Nesse contexto, haja vista os comentários registrados destaca-se a dica de implementação desse princípio contida no *framework internacional: good governance in the public sector*, o qual recomenda que as instituições devem esclarecer como pretende-se empregar esses insumos (feedback) em seu processo decisório e como comunicará essas decisões às partes interessadas, principalmente aos usuários do serviço prestado (CIPFA; IFAC, 2014).

Portanto, a implementação de práticas que promovam a transparência e a acessibilidade nas universidades além de atender às demandas da sociedade, também fortalece os princípios de boa governança e contribui para uma gestão mais eficaz e responsável.

A seguir, a Tabela 10 apresenta a aderência ao princípio impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis.

Tabela 10 - C. Aderência ao princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,45	89%	Alto
UFGD	4,22	84,40%	
FUB	4,18	83,60%	
UFG	3,95	79%	
UFMT	3,69	73,80%	Médio

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Neste quesito, houve uma variação no nível de aderência em relação a uma das universidades. A UFMT apontou o percentual de 73,80%, representando um nível de aderência considerado médio. Já, as demais universidades evidenciaram o nível de aderência considerado

alto para o princípio de impacto no desenvolvimento econômico, social e ambientais sustentáveis.

Tabela 11- Estatística descritiva do princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,69	
Máximo	4,45	
Média	4,09	
Desvio padrão	0,28	
Percentual de aderência	81,8%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em análise conjunta na Tabela 11, as pontuações demonstraram que na percepção dos membros do conselho universitário as universidades pesquisadas possuem um alto nível de aderência em relação às práticas do princípio de desenvolvimento sustentável, adesão esta constatada com a identificação da designação de Comissões e elaboração dos Planos de Logísticas Sustentáveis instituídos pelas Universidades pesquisadas, conforme aplicação do protocolo de verificação.

Esse princípio possui aspectos que podem ser melhorados, isso se deve ao fato dos comentários registrados pelos respondentes, conforme Quadro 20.

Quadro 20 - princípio - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis

Nº	Comentários registrados
R. 30 - UFMT	Existem certas práticas, porém sem uma política norteadora.
R. 64 - UFMT	Embora haja discussões nessa direção. As ações ainda são muito insipientes.
R. 75 - FUB	A universidade tem feito ações no sentido da sustentabilidade ambiental, tendo criado a SEMA (Secretaria do Meio-Ambiente), por exemplo.
R. 92 - UFMS	Temos uma diretoria de sustentabilidade diretamente vinculada à reitoria.
R. 111 - UFMS	A preocupação é com a economia, o resto é retórica.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante desses registros, observa-se que há implementação de práticas como a recomendada pelo *Study* 13, item 2.1.5 que trata de verificar se as instituições “oferece atenção às questões sociais e ambientais e outras questões que impactam a equidade intergeracional”. Isso foi constatado por meio da divulgação do plano de logística sustentável pelas universidades e relatório de gestão da sustentabilidade e corroborado pelos respondentes R.75-FUB e R.92-UFMS.

Outro ponto que deve ser salientado são os comentários R.30 UFMT, R.64-UFMT e R.111-UFMS, os resultados do percentual do questionário e da aplicação do protocolo de verificação pode indicar a necessidade de maior divulgação das ações adotadas para atendimento desse princípio entre os servidores.

Os comentários registrados pelos respondentes da UFMT corroboram com as constatações dos pesquisadores de que ambos os temas, governança e desenvolvimento sustentável, ainda enfrentam diversos desafios para a sua implementação e efetivo alcance na prática (BENITES-LAZARO *et al.*, 2018)

Porém, é válido ressaltar que apenas a elaboração de documentos que regulamentem práticas relacionadas a esse princípio não é garantia que de fato estão sendo colocadas em prática pelas universidades pesquisadas.

A próxima Tabela 12 revela o nível de aderência ao princípio de alcance dos resultados pretendidos.

Tabela 12 -D. Aderência ao princípio - Alcance dos resultados pretendidos

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,39	87,80%	Alto
UFGD	4,04	80,80%	
UFG	3,83	76,60%	
FUB	3,79	75,58%	
UFMT	3,58	71,60%	Médio

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nesse aspecto, observa-se que a UFMT apresentou o percentual de aderência de 71,60%, que representa média adesão. As demais universidades pesquisadas demonstraram alto nível de aderência com percentuais acima de 75%.

Tabela 13 - Estatística descritiva do princípio - Alcance dos resultados pretendidos

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,58	
Máximo	4,39	
Média	3,92	
Desvio padrão	0,30	
Percentual de aderência	78,40%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em linhas gerais, no que se refere ao princípio que trata da capacidade em atingir os objetivos propostos, a percepção dos respondentes das universidades pesquisadas apontou alto nível de aderência, quando analisadas as pontuações de forma conjunta, com percentual de aderência de 78,40%. Assim sendo, pode-se inferir que essas universidades buscam o aperfeiçoamento de suas ações quando identificado a necessidade, com intervenções e redirecionamentos de esforços, para o alcance dos resultados pretendidos.

O *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, assevera que o principal objetivo da boa governança no setor público é garantir que as organizações alcancem seus objetivos desejados, operando constantemente em conformidade com o interesse público. Além disso, o documento ressalta que “agir no interesse público” exige um comportamento íntegro, evidenciando um compromisso sólido com valores éticos, bem como a garantia de transparência e engajamento eficaz com as partes interessadas (CIPFA; IFAC, 2014).

Para tanto, como ferramenta para o alcance dos resultados pretendidos, Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022) constataram em seu estudo que a maioria das universidades pesquisadas mencionaram que a gestão de risco é um instrumento fundamental para subsidiar a tomada de decisão.

Ainda, sobre os benefícios da gestão de risco como um instrumento para alcançar o resultados pretendidos pela instituição, de acordo com Brown, Steen e Foreman (2009), uma estrutura de gestão de riscos eficiente contribuirá para a redução de surpresas, melhorando a administração e a exploração de oportunidades, otimizando o planejamento e o desempenho, aperfeiçoando o processamento e a comunicação de informações, além de fortalecer a responsabilidade, a garantia e a governança.

Tabela 14 - E. Aderência ao princípio - Desenvolver colaboradores

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,4	88%	Alto
UFGD	4,13	82,60%	
UFG	3,7	74%	Médio
FUB	3,64	72,80%	
UFMT	3,51	70,20%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nesse ponto, os dados apresentados na Tabela 14, demonstram que a UFMS e a UFGD sobressaíram-se no percentual do nível aderência, com 88% e 82,60%, considerado de alto nível de aderência. As demais universidades pesquisadas evidenciaram nível médio de adesão.

Diante disso, fica demonstrado que as universidades melhores pontuadas adotam práticas que permitem o desenvolvimento da capacidade de seus servidores e líderes, aprimorando suas competências, habilidades e atitudes.

Essa conduta foi possível verificar, por meio da aplicação do protocolo de verificação na UFMS. Com o levantamento dos dados identificou-se que a UFMS participa desde 2019 da jornada da excelência, um programa de educação e melhoria da gestão que tem como objetivo aumentar a competitividade e sustentabilidade de uma organização através do desenvolvimento de habilidades e práticas de gestão eficientes.

Ribeiro (2020) destaca que a capacitação dos atores sociais de uma instituição pública, dentre eles os colaboradores, envolvidos na governança pública influencia na capacidade de desempenhar suas funções de forma eficaz, contribuindo para fortalecer a governança e melhorar o desempenho dessas instituições. Além disso, Caminha e Milagres (2023) corroboram com essa ideia, afirmando que quando os mecanismos de governança, liderança, estratégia e controle estão relacionados ao aperfeiçoamento da gestão de pessoal da instituição pública, essa ferramenta contribui significativamente para o aprimoramento dessas instituições.

Tabela 15 - Estatística descritiva do princípio - Desenvolver colaboradores

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,51	
Máximo	4,40	
Média	3,87	
Desvio padrão	0,37	
Percentual de aderência	77,4%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A análise conjunta dos dados apresentada na Tabela 15, permitiu verificar um nível de aderência ao princípio de 77,4% e um desvio padrão de 0,37, dado este que representa uma maior variação nas pontuações aplicadas pelos respondentes de cada universidade pesquisada.

Pesquisa realizada por Sobreira e Júnior (2017) nesse princípio evidenciou que a universidade do Ceará possuía aderência de 80,95%. Logo, os pesquisadores Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022) constaram por meio de seu estudo, que no princípio desenvolver colaboradores nas universidades pesquisada possuía a adesão de 72,30%, indicando pontos a serem melhorados.

Assim, os resultados apresentados por este estudo em relação às práticas de desenvolvimento de colaboradores apontam para oportunidades de aprimoramento na

capacitação dos servidores, bem como na promoção do desenvolvimento de liderança, de forma a manter a gestão da instituição qualificada.

Na sequência, a tabela 16 demonstra o nível de aderência ao princípio gerenciamento de risco e desempenho.

Tabela 16 - F. Aderência ao princípio - Gerenciamento de risco e desempenho

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,38	87,60%	Alto
UFGD	3,99	79,80%	
FUB	3,81	76,20%	
UFG	3,47	69,40%	Médio
UFMT	3,42	68,40%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A tabela 16 evidencia que a UFMS, UFGD e a FUB são as três universidades pesquisadas com maior nível de aderência ao princípio de que gerencia riscos, administra o desempenho e monitora os resultados esperados por meio de controle interno robusto e gestão financeira sólida. As três universidades apresentaram o percentual de 87,60%, 79,8% e 76,20%. As demais universidades, UFG e UFMT apresentaram menores pontuações com 69,40% e 68,40%.

Diante desse resultado, é válido destacar que foi identificado por meio do protocolo de verificação aplicado na UFG, que a matriz SWOT contida no Relatório Anual da Auditoria Interna – RAINTE do exercício 2022, aponta como ameaça a carência de avaliação de riscos pela universidade.

Ainda, para esse princípio ficou registrado no formulário digital que 8 respondentes complementaram suas respostas usando o campo de comentário, no qual destaca-se duas afirmativas no Quadro 21.

Quadro 21 - Comentários registrados pelos respondentes no princípio F - Gerenciamento de risco e desempenho

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 92-UFMS	o mapeamento de processos e de riscos tem norteado minhas ações como pró-reitor e em gestões anteriores, esses processos eram mais simbólicos que práticos.
R. 119-UFG	Acho que esse princípio passou a ser aplicado a pouco tempo.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Portanto, pode-se extrair dessas informações que algumas universidades estão caminhando para a implementação de ações voltadas para este princípio. Já, outras estão executando-as.

Tabela 17 - Estatística descritiva do princípio - Gerenciamento de risco e desempenho

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	3,42	
Máximo	4,38	
Média	3,81	
Desvio padrão	0,39	
Percentual de aderência	76,20%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na análise conjunta de pontuações deste princípio ficou demonstrado que, assim como o princípio anterior, houve uma maior variância das pontuações, apresentando um desvio padrão 0,39.

O percentual de aderência a este princípio foi de 76,20%, considerado alto.

Sobre as práticas avaliadas, os participantes da pesquisa de Sobreira e Júnior (2017), apresentaram a percepção de que o princípio necessita de aperfeiçoamento na eficácia da gestão financeira da IES, resultando no percentual de aderência de 71,43%.

Não muito distante do resultado da pesquisa anteriormente citada, Minuzzi, Guilherme e Pinto (2022) apresentaram em seu estudo o resultado de 72,82% de aderência.

Os resultados da presente pesquisa, bem como dos estudos anteriores permitem inferir a necessidade das universidades em estabelecer e manter uma gestão que identifique seus riscos e planeje as devidas intervenções para que os resultados definidos sejam alcançados.

Nesse contexto, Vieira e Araujo (2020) afirmam que ainda é essencial estabelecer de maneira institucional uma cultura de gestão de riscos, com ênfase na adoção de uma perspectiva de longo prazo nas organizações do setor público. Isso é fundamental para a eficácia da implementação de sistemas consistentes de gestão de riscos.

A seguir, a tabela 18 evidencia o nível de aderência ao princípio transparência e *accountability*.

Tabela 18 - G. Aderência ao princípio - Transparência e *Accountability*

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	4,64	92,80%	Muito Alto
UFGD	4,44	88,80%	Alto
FUB	4,29	85,80%	
UFG	4,13	82,60%	
UFMT	4,07	81,40%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Tabela 18 evidencia que as universidades possuem um alto nível de adesão ao princípio avaliado. A UFMS destaca-se com o nível de aderência considerado muito alto, com percentual de 92,80%.

Tabela 19 - Estatística descritiva do princípio - Transparência e *Accountability*

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	5	Alto
Mínimo	4,07	
Máximo	4,64	
Média	4,31	
Desvio padrão	0,23	
Percentual de aderência	86,20%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

De forma conjunta, as universidades pesquisadas obtiveram um alto nível de aderência atingindo um percentual de 86,20%, com baixa variação entre as pontuações e a média, apresentando um desvio padrão de 0,23.

O percentual de aderência desse princípio pode ser corroborado por meio dos comentários registrados pelos respondentes, conforme Quadro 22.

Quadro 22 - Comentários registrados referente ao princípio - Transparência e *Accountability*

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 64 - UFMT	Nesse aspecto a Universidade busca o máximo de eficiência, haja vista que os órgãos de controles, externos e internos, são bem eficazes em cobrar ações que permitam um <i>accountability</i> desejável.
R. 92 - UFMS	Além dos mecanismos legais de transparência, nossas reuniões de Conselhos superiores são disponibilizadas na internet e no CD e COUN, temos demonstrações da execução financeira realizados pela ordenadora de despesa.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante desse resultado pode-se inferir que as universidades pesquisadas tem tornado transparentes, compreensíveis, auditadas e monitoradas suas atividades, decisões, processos e informações, promovendo a confiança pelas partes interessadas. Isso confirma que as instituições públicas tem tido o cuidado na criação de meios para que o cidadão acesse às informações de maneira transparentes, possibilitando o controle social sobre as ações implementadas para prestação do serviço público (BERGAMINI, 2022).

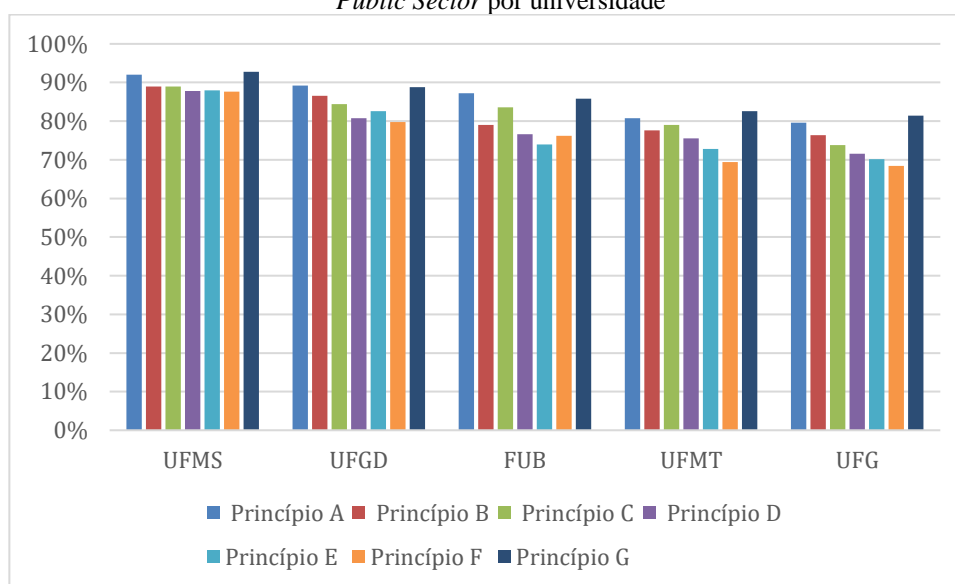
Nesse contexto, estudos anteriores como o de Sobreira e Júnior (2017) constataram que as universidades pública o Ceará, no que diz respeito a esse princípio, obteve avaliação considerada alta com o percentual de 80,95%, o que sugere que a IES adota boas práticas de

governança por meio da transparência, mediante a publicação de relatórios e prestação de contas para as autoridades pertinentes.

Além disso, válido ressaltar que Bairral, Silva e Alves (2015) afirmaram em sua pesquisa que a transparência representa um componente fundamental na comunicação entre o agente e o principal, configurando um contrato social implícito, sob a perspectiva da teoria da agência.

Na sequência, o Gráfico 7 demonstra o percentual de aderência do conjunto de princípios do *framework: good governance in the public sector* por universidade pesquisada.

Gráfico 7 – Percentual de aderência aos sete princípios do *Internacional Framework: Good Governance in the Public Sector* por universidade



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em vista de toda análise dos resultados, observa-se por meio do Gráfico 7 que a UFMS é a universidade, dentre as cinco pesquisadas que apresenta maior nível de aderência aos princípios. Quanto às demais universidades, a percepção dos respondentes da UFGD, FUB, UFMT e UFG apontaram maior aderência ao Princípio G - princípio transparência e *accountability* e ao Princípio A - integridade, ética e *compliance*.

4.2 RESULTADOS DO *FRAMEWORK STUDY* 13

4.2.1 Dimensão - Padrões de Comportamento

Nesta dimensão foi verificado junto aos membros dos conselhos universitários se nas universidades pesquisadas são adotadas práticas que garantam capacitação contínua às lideranças; se existe a elaboração de códigos de condutas próprias das universidades que

apontem os padrões de comportamentos que os servidores devem aderir, bem como revisões periódicas desse código; e , se as universidades adotam mecanismos para evitar conflitos de interesse, acúmulos ilegais de cargos, igualdade de oportunidades para nomeações de funções gratificadas e cargos de direção.

A Tabela 20 demonstra a pontuação, o percentual e nível de aderência das universidades pesquisadas de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa.

Tabela 20 - Percentual de aderência da dimensão - Padrões de comportamento

Universidade	Média da pontuação	Percentual de aderência	Nível de aderência
UFMS	38,54	70,07%	Médio
FUB	35,21	64,01%	
UFGD	34,63	62,96%	
UFMT	31	56,36%	
UFG	29	52,72%	

Fontes: Dados da pesquisa (2023).

Nesta dimensão, ficou demonstrado que as universidades pesquisadas como um todo tem um nível de aderência considerado médio. A UFMS apresentou o maior percentual de nível de aderência com 70,07%.

Esta dimensão avaliou 11 práticas referentes a 3 categorias, liderança, código de conduta, objetividade, integridade e honestidade.

Em relação aos comentários registrados, os membros da UFMS citaram que a mesma os proporciona a participação no MS competitivo, a formação de liderança e governança institucional, bem como comitês que auxiliam na discussão sobre o tema para a formação de novas lideranças.

Sobre os códigos de condutas, muitos enfatizaram que as universidades utilizam o código de ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal estabelecido por meio do Decreto nº 1.171/1994, demonstrando a percepção do desconhecimento da existência do código de conduta da própria universidade.

Já, em relação à categoria da objetividade, integridade e honestidade foi citado que para nomeação nos cargos de diretores e coordenadores de curso é necessária eleição, com exceção para cargos de direção e funções gratificadas.

Tabela 21- Estatística descritiva da dimensão Padrões de Comportamento

Tabela 19 -	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	55	Médio
Mínimo	29	
Máximo	38,54	
Média	33,67	
Desvio padrão	3,73	
Percentual de aderência	61,22%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Conforme a Tabela 21, em análise conjunta das pontuações fica perceptível que a variação da pontuação mínima (29) e máxima (38,54) em relação à média (33,67) é elevada, apresentando um desvio padrão de 3,73.

A seguir é apresentado por meio da Tabela 22, o percentual de aderência das universidades de maneira conjunta por variável apresentada em cada categoria.

Com a finalidade de obter maior esclarecimento em relação à percepção dos membros dos conselhos universitários, foi oportunizado no questionário, além da opção de marcar as escalas, o registro de comentário caso os participantes achassem pertinente para o complemento de suas respostas.

Vale ressaltar que para identificar a média das pontuações na Tabela 22 foram utilizadas apenas as respostas com pontuação igual ou superior a 4 - muitas vezes é realizado ou todas as vezes é realizado.

Tabela 22 - Aderência às variáveis da Dimensão Padrões de comportamento

Categorias	Nº de respostas	Percentual de aderência
1.1 Liderança		
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, oferecendo capacitação contínua para compreender minhas responsabilidades	62	48,43%
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, oferecendo capacitação contínua quanto aos padrões de comportamento esperados	53	41,4%
Procuro dar exemplo dos padrões de comportamento que espero da equipe	115	89,84%
1.2 Código de conduta		
A universidade adotou um código de conduta que define os padrões de comportamento a que todos os funcionários da entidade devem aderir	75	58,6%
A universidade revisa periodicamente a adesão ao código de conduta	54	42,18%
1.2.1 Objetividade, Integridade e Honestidade		
A universidade estabeleceu mecanismos apropriados para garantir que	80	64%

seus membros e servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse		
Já presenciei situação em que decisões ou ações oficiais foram influenciadas indevidamente por relacionamento (por exemplo, parentes, casamentos ou parceria) ou por qualquer consideração pessoal, ou financeira)	23	17,96%
A universidade mantém acompanhamento de atividades externas a trabalho/emprego, que são informadas à instituição a fim de evitar conflito de interesse	59	46,09%
A universidade fornece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma vantagem	52	40,62%
Geralmente a universidade oferece meios para garantir a igualdade de oportunidade em nomeações para cargos em comissão, funções gratificadas e cargo de direção	68	53,12%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na categoria liderança, aproximadamente metade dos respondentes afirmaram que as universidades pesquisadas oferecem capacitação contínua para que seus servidores exerçam a liderança e compreendam suas responsabilidades e padrões de comportamentos esperados, com percentual de aderência correspondentes a 48,43% e 41,40%.

Diante disso, com a aplicação do questionário foi possível captar alguns comentários dos respondentes da UFMT, UFGD, UFMS e FUB em relação à categoria liderança:

Quadro 23 - Comentários registrados pelos respondentes na dimensão padrões de comportamento – categoria liderança

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 20-UFMT	A PROGEP tem Programa de Formação para servidores, incluindo os gestores.
R. 83-UFGD	A capacitação só não pode ser mais frequente por questões orçamentárias. A UFGD tem priorizado a participação de seus gestores nos fóruns nacionais de modo a garantir a boa execução do trabalho.
R. 92-UFMS	Participamos do MS Competitivo e de diversas formações de liderança e governanças institucional. Temos comitês que dão apoio ao tema e servem de focos de discussão para formação de novas lideranças.
R. 109-FUB	Falta capacitação e acompanhamento para exercício da função.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No Quadro 23, observa-se que os respondentes demonstraram sua percepção em relação à capacitação de seus líderes, evidenciando que dentre os comentários registrados apenas a FUB apresenta ressalva, apontando necessidade de oferta de capacitação e acompanhamento após designação para funções ou cargos de direção. No entanto, o percentual de percepção de adesão à prática de capacitação de líderes nessa categoria foi de apenas 48,43% e 41,40%.

No que diz respeito ao respondente ser espelho para com os demais servidores do padrão de comportamento esperado da equipe, a maioria, correspondente ao percentual de 89,84% afirmou aderir à prática.

Na categoria código de conduta que avaliou duas variáveis, mais da metade dos respondentes afirmam que as universidades pesquisadas adotaram um código de conduta próprio, estabelecendo os padrões de comportamento dos servidores, representando um percentual de 58,60%. No entanto, devido aos comentários registrados no questionário, pode-se inferir que alguns membros dos conselhos entendem que o código utilizado e implementado nas universidades é o estabelecido por meio do Decreto nº 1.171/1994, destinado a todos os servidores públicos do poder executivo federal, conforme comentários demonstrados no Quadro 24.

Quadro 24 - Comentários registrados pelos respondentes na dimensão padrões de comportamento – categoria código de conduta

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 4-FUB	A UnB segue o código de ética do serviço público, mas não tem um próprio (acho que deveria ter, estamos falhando).
R. 14-UFMT	Não tenho conhecimento desse código, pode ser que não seja tão divulgado
R. 30-UFMT	Desconheço se a UFMT possui um código de conduta além dos princípios gerais do serviço público e do Regime Jurídico Único
R. 46-UFMT	Nossos códigos de conduta são o Código de Ética do Servidor e os Regimentos Internos, no entanto, no tempo em que sou membro do CONSUNI, nunca participei de revisão sobre este tema.
R. 81-UFMG	A universidade acompanha o código de conduta do servidor público.
R. 119-UFG	Não tenho conhecimento de código de conduta da UFG.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Apesar do exposto, ao aplicar o protocolo de verificação para a variável 2.3.7 que trata da determinação de procedimentos para que os servidores possam manifestar suas preocupações ou apresentar reclamações de má administração considerando os aspectos éticos, foi possível identificar que a UFMT, UFMS e UFGD possuem código de conduta ética dos servidores vinculados a essas universidades, instituídas na maior parte delas por resoluções.

Sobre essa divergência entre os resultados e os comentários, Graça e Sauerbronn (2020) afirmam que para que um código de ética atinja eficácia, é crucial ter em mente suas limitações como um instrumento normativo que estabelece o primeiro passo em direção a um sistema de gestão de ética organizacional. Contudo, é essencial considerar que sua efetividade depende de instrumentos pedagógicos e estruturais durante o processo de transformação da cultura organizacional (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020).

No mesmo sentido está a afirmação dos pesquisadores Cristóvam e Bergamini (2019), os quais destacam que o código de conduta ético representa um ponto inicial significativo para as instituições públicas em sua jornada em direção à integridade e conformidade. Ele é visto como um instrumento que simboliza os primeiros passos das instituições na adoção de práticas

éticas e transparentes em relação às questões relacionadas ao seu papel social e à execução de suas funções.

Quanto à prática de revisar o código de conduta, 42,12% afirmaram que “muitas vezes ou todas as vezes é realizado”.

Pouco mais da metade dos respondentes, com um percentual de 64%, tem a percepção de que a universidade a qual possuem vínculo criaram mecanismos para evitar que seus servidores sejam influenciados por preconceito ou conflito de interesses.

Já, apenas 17,96% dos respondentes afirmaram que presenciaram muitas vezes ou todas as vezes, tomadas de decisões ou ações por nepotismo ou qualquer consideração financeira.

Menos da metade tem a percepção que as universidades adotam práticas para acompanhar e evitar acúmulo ilegais de cargos e/ou situações de conflitos de interesse, bem como oferecem orientações quanto ao que pode ser considerado adequado em relação a receber presente ou alguma vantagem. Essas variáveis apresentaram o percentual de 46,09% e 40,62% de aderência.

Na sequência, 53,12% dos respondentes tem a percepção que muitas vezes ou todas as vezes as universidades adotam mecanismos que oportunizam de forma igualitária a nomeação para funções gratificadas e cargos de direção. Com essa variável é possível confrontar com o resultado obtido por meio da aplicação do protocolo de verificação às variáveis 2.4.2.8 e 2.4.2.9, no qual ambas tratam de avaliar se nas universidades pesquisadas são estabelecidos procedimentos formais e critérios de competência e mérito para nomeação dos gestores.

Foi possível verificar com a análise dos estatutos, regimentos e normativas internas que apenas a UFMS possui uma normativa, a Resolução do Conselho Diretor nº 95/2020, que estabelece critérios que orientam e uniformizam os procedimentos para a designação de cargos de direção, função gratificada e função de coordenador de curso, além de incluir um plano de transição dos gestores da UFMS.

As demais universidades, UFMT, UFG, UFGD e FUB apenas descrevem nos estatutos os procedimentos e critérios para nomeação do reitor e diretores acadêmicos. Desse modo, é notável algumas incompatibilidades entre a percepção dos respondentes por meio das respostas registradas no questionário e o resultado obtido com a análise dos documentos, mediante a aplicação do protocolo de verificação.

4.2.2 Dimensão – Estrutura e processos organizacionais

A aplicação do protocolo de verificação referente à dimensão estrutura e processos organizacionais buscou verificar a percepção dos membros dos conselhos universitários como os líderes das universidades são escolhidos e nomeados, como suas responsabilidades são estabelecidas e como são responsabilizados. Avaliou-se também se os líderes estão criando procedimentos organizacionais eficientes que garantam as formas mais adequadas de utilização do dinheiro público e comunicação efetiva com as partes interessadas, definindo as funções e responsabilidades da administração superior, incluindo a dos membros não executivos da administração e da gestão executiva.

Na Tabela 23, é apresentado o nível de aderência à dimensão estrutura e processos organizacionais.

Tabela 23 - Percentual de aderência da dimensão - Estrutura e processos organizacionais

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	40	88,88%	Alto
UFGD	38	84,44%	
FUB	37,5	83,33%	
UFG	37	82,22%	
UFMT	34	75,55%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Essa dimensão conta com um total de 45 variáveis a serem analisadas. A maioria das universidades contabilizou percentuais acima de 80%, apresentando nível alto de aderência em relação a essa dimensão.

Tabela 24 - Estatística descritiva da dimensão Estrutura e processos organizacionais

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	45	Alto
Mínimo	34	
Máximo	40	
Média	37,3	
Desvio padrão	2,16	
Percentual de aderência	82,88%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em análise conjunta das pontuações, ficou demonstrado um alto nível de aderência das universidades pesquisadas para a dimensão, estrutura e processos organizacionais. Uma

característica dessa dimensão está no fato de que as variáveis analisam procedimentos que muitas vezes já estão definidas em legislações federais, cabendo às instituições executá-las para não incorrer na ilegalidade.

Na sequência, a Tabela 25 apresenta considerações em relação às variáveis menos pontuada da presente seção.

Tabela 25- Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Estrutura e processos organizacionais

Variável	Nº de universidades pontuadas	Considerações
2.4.1.3 Os membros independentes do Conselho superior estão devidamente identificados no relatório anual	0	Não foi identificado no relatório de gestão anual das universidades pesquisadas a informação constando o nome dos membros independentes do conselho superior universitário.
2.4.1.4 O presidente do Conselho Superior não é o principal gestor da instituição	0	De acordo com o IFAC (2001) é recomendado que o principal gestor da instituição não seja o presidente do conselho superior universitário, porém, com a aplicação do protocolo de verificação ficou constatado que em todas as universidades estatutos e regimentos determinam o Reitor como presidente do referido conselho.
2.4.2.2 Determina que os gestores recebam treinamento adequado por ocasião da nomeação, e sempre quando necessário	3	As três universidades pontuadas adotaram a prática parcialmente haja vista que ofereciam cursos pontuais para o desenvolvimento dos gestores. No entanto, não foram identificados cursos para servidores que são designados para função gratificada ou cargos de direção.
2.4.3.3 Define de forma clara, deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão dos membros não executivos	4	Apesar das universidades UFMS, UFGD, FUB e UFG pontuarem parcialmente essa variável, devido seus estatutos preverem apenas o período do mandato, não ficou claro os deveres dessa categoria de membros, essa foi uma das variáveis menos pontuada.
2.4.4.1 Define que o reitor será responsabilizado pelo desempenho final da universidade, bem como pela implementação de sua política	0	Não foi identificado por meio da aplicação do protocolo de verificação, documentos que descrevessem de que forma o reitor seria responsabilizado quando no encerramento da gestão fosse verificado o baixo desempenho e omissão da implementação de políticas públicas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em complemento às considerações do item 2.4.2.2, válido salientar que as 3 universidades pontuadas foram a UFMS, UFMT e UFG. Considerou-se que as mesmas adotaram a prática parcialmente devido a oferecerem cursos como “jornada da excelência”, “programa desenvolver” e “curso de formação em gestão de conflitos”, ambos voltados para os gestores daquelas universidades.

Ainda, outra variável merecedora de destaque é a 2.4.2.8 que se refere a existência de um processo formal e transparente para nomeação de gestores da instituição. Nesta variável a UFMS foi a única universidade a adotar totalmente a prática, pois foi identificado a Resolução nº 95-CD/UFMS/2020 que estabelece os critérios para ocupação de Cargo de Direção, Função Gratificada e Função de Coordenador de Curso e para o Plano de Transição de Gestão. Para as demais universidades ficou constatado que adotaram parcialmente a prática, devido em seus estatutos e regulamentos definirem apenas processos formais de nomeações para reitores e diretores acadêmicos, não sendo identificado outra normativa interna.

A universidade que se destacou por maior pontuação nesta dimensão foi a UFMS com o total de 39,5.

Para análise das variáveis referente à dimensão estrutura e processos organizacionais foram analisados os documentos descritos no Quadro 25.

Quadro 25 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão estrutura e processos organizacionais

Varáveis	Documentos analisados
2.1 Responsabilidade estatutária	<ul style="list-style-type: none"> ● Plano de integridade ● Normas internas da Comissão de Governança, risco e controle ● Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI ● Plano de Logística Sustentável ● Normativas internas da atuação da ouvidoria ● Carta de serviço ao usuário
2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público	<ul style="list-style-type: none"> ● PDI ● Relatório de Gestão ● Organograma ● Plano de metas
2.3 Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Carta de serviços ao usuário ● Planos de dados abertos-PDA ● Relatório de Gestão ● Normas internas da atuação da ouvidoria ● Normas internas da Comissão de ética profissional ● Códigos de conduta ética das universidades ● Estatuto ● Publicação de rol de responsáveis no site institucional
2.4 Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatuto ● Regimento do Conselho Superior ● Relatório de Gestão ● Publicação no site institucional
2.4.2 Administração superior da universidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Regimento interno ● Estatuto ● Normativas interna (resolução) ● Plano de desenvolvimento da Unidade – PDU
2.4.3 Membros não-executivos do Conselho Superior Universitário	<ul style="list-style-type: none"> ● Regimento do Conselho Superior ● Edital de eleições do Conselho Superior

	Universitário
2.4.4 Gestão Executiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Normativas dos comitês de governança, risco e controle ● Estatuto ● Regimento interno ● Normativas internas sobre a atuação da auditoria interna

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para instituir a responsabilidade estatutária as instituições emitem documentos como regimentos gerais e estatutos, esses que normalmente contêm informações importantes sobre sua estrutura, funcionamento, tomada de decisões, direitos e responsabilidades dos gestores e servidores. São documentos oficiais que estabelecem as regras e regulamentam a divisão de responsabilidades, bem como definem a formação dos órgãos colegiados. Com a aplicação do protocolo de verificação foi possível identificar que o Plano de integridade documento que serve como mecanismos para estabelecer procedimentos que garantam a conformidade do previsto nos estatutos e regimentos as instituições.

Os planos de integridade possuem estratégias e um conjunto de medidas a serem adotados pelas universidades para promover a ética, a transparência e o cumprimento das leis e regulamentos. De acordo com a (OCDE, 2017), a integridade pública consiste em aderir a valores, princípio e normas éticas comuns de maneira a prover e sempre colocar em primeiro plano o interesse público sobre o privado no serviço público. A maioria das universidades pesquisadas tem na estrutura para a gestão da integridade a auditoria, ouvidoria, corregedoria, comissão de ética, comitê de governança, gestão de risco e controle, unidade de serviço de informação ao cidadão-SIC e comissão de ética.

Durante o levantamento de dados desta pesquisa, foi possível verificar que todas as cinco universidades estudadas possuem Plano de Integridade. No entanto, apenas a UFMS e a FUB possuem o plano atualizado, vigentes para o período de 2022-2024 e 2022-2026. A UFGD, a UFMT e a UFG apesar de mencionar no texto dos documentos que o plano seria revisado anualmente, têm publicado nos seus sites oficiais apenas planos de integridade do ano de 2022(revisado), 2019-2021 e 2020.

Corroborando com o que foi identificado na aplicação do protocolo de verificação, o respondente R.75, membro do conselho universitário da FUB, registrou o seguinte comentário sobre a categoria objetividade, integridade e honestidade:

Quadro 26 - Comentário registrado referente à categoria objetividade, integridade e honestidade

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
----------------------	-------------------------

R. 75 - FUB	Foram realizadas diversas ações na universidade para buscar a ética e integridade nas suas dependências, em todos os níveis e em todos os segmentos (estudantes, docentes e técnicos-administrativos), como a criação da Secretaria de Direitos Humanos e como a Política do Envelhecimento Saudável, Participativo e Cidadão.
-------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo a IFAC (2001), os planos de integridade podem refletir tanto nos procedimentos de decisão da organização como na excelência de seus relatórios financeiros e tomada de decisões mais acertadas.

É válido ressaltar que durante a avaliação dessa dimensão, notou-se por meio da publicação de notícias nos sites institucionais, a informação da designação de servidores para compor Comitês de Governança, Risco e Controle – CGRC. Em duas das universidades, a UFMT e a UFMS, é possível identificar quem deve compor o comitê, sendo que em ambos, os comitês são constituídos pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores. Na UFMS participam também os ouvidores e corregedores, já na UFMT o chefe de auditoria participa como instância de assessoramento.

Os comitês de governança são responsáveis por criar mecanismos que garantam que as instituições estão adotando práticas que vão de encontro com os regulamentos, leis, códigos e normas que vislumbram o direcionamento das políticas e interesses públicos (SILVA *et al.*, 2021).

Outro documento e ferramenta importante para a comunicação com as partes interessadas é a carta de serviço ao usuário ou também chamada de carta de serviço ao cidadão. Esse documento facilita com que os cidadãos conheçam os serviços prestados pela instituição, assim como seus direitos, fortalecendo a transparência. Salienta-se que todas as universidades pesquisadas possuem o documento publicado nos respectivos sites institucionais, considerando que há vigente o Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017, definindo que todos os órgãos e entidades do poder executivo deverão elaborar e divulgar carta de serviços ao cidadão.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento que apresenta o caminho a ser percorrido pela universidade, com diretrizes norteadoras de ações institucionais. Ele é construído de acordo com o Decreto n. 9.235/2017 que orienta o mínimo de elementos que devem integrar o plano.

De acordo com Wandercil; Calderon e Ganga-Contreras (2022) o PDI é uma ferramenta importante para a governança universitária, pois incentiva a cultura da avaliação, o planejamento e o gerenciamento universitário com o olhar para a comunidade interna e externa, subsidiando a autoavaliação institucional e avaliação externa. Os autores reforçam também a

necessidade de se atualizar periodicamente o PDI, já que são utilizados como referência para implementação de projetos e programas que as instituições desenvolvem.

A partir da verificação dos documentos, foi possível identificar que as cinco universidades possuem seus PDIs atualizados. A UGFD, UFMS e UFMT tem PDI com vigência de 4 anos e a UNB e UFG de 5 anos.

Quanto a responsabilidade com o dinheiro público também é explicitada nesses planos, de modo que as universidades fazem uma retrospectiva de sua aplicação nos anos anteriores e demonstra a projeção para os anos futuros.

Para trabalhar com a programação orçamentário anual e ou demonstração da distribuição dos recursos, a UFMS utiliza o Plano de Gestão Anual, a UFMT adota o caderno de orçamento, a UFGD utiliza o PLOA.

A prestação contas dos programas e procedimentos previstos no PDI é apresentado anualmente pelos reitores das respectivas universidades, por meio do Relatório de Gestão ou Relatório Integrado, atendendo às orientações apresentadas na Instrução Normativa nº 84/2020 emitida pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Este, que é um importante instrumento para demonstrar e divulgar os resultados da aplicação orçamentária e financeira pelos gestores públicos.

Nessa seara, é válido trazer à baila que a gestão de risco faz parte de uma das seções dos relatórios de gestão anual das universidades pesquisadas, pois esse gerenciamento possibilita com que os gestores obtenham informações sobre os possíveis riscos, permitindo que os mesmos tomem decisões mais assertivas.

Com a aplicação do questionário referente ao princípio “F” que trata de verificar o Gerenciamento de riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte, um respondente da UFG teve a percepção de que o princípio passou a ser aplicado a pouco tempo. Logo, o respondente R.75 da FUB afirmou que:

Quadro 27 - Comentário registrado referente ao Princípio F - Gerenciamento de riscos e desempenho

Nº Respondente/UF	Comentários registrados
R. 75 - FUB	A universidade tem reforçado o papel das suas auditorias internas, que realizam um trabalho para avaliar riscos e buscam a integridade do trabalho realizado pela instituição, de novo, considerando as dificuldades inerentes ao número de membros da sua comunidade interna.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Referente ao mesmo princípio, o respondente R.64 da UFMT afirmou que a universidade “...vem buscando monitorar os resultados esperados e manter uma estrutura de

controle robusto”, demonstrando a percepção de que o gerenciamento de risco vem sendo implantado na instituição.

De acordo com Vieira e Araújo (2020), quando a gestão de risco é incluída no planejamento e na implementação das estratégias, a governança e a gestão da instituição são fortalecidas. CIPFA e IFAC (2014), afirmam que uma governança eficaz implica que a compreensão de riscos seja internalizada na cultura organizacional, de modo que todos os colaboradores tenham consciência de que a gestão de riscos é um processo contínuo. Assim, destaca-se a importância de se incluir o gerenciamento de risco no Plano de Desenvolvimento Institucional que para muitos é conhecido como “carta de navegação” (WANDERCIL; CALDERÓN; GANGA-CONTRERAS, 2022).

O governo federal por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A normativa apresenta os princípios da governança pública, os mecanismos e determina as competências dos comitês internos de governança que as entidades precisam estabelecer. Dentre as competências dos comitês está o de auxiliar a alta administração no acompanhamento e manutenção dos processos de implementação dos princípios e diretrizes de governança definidos pela normativa (BRASIL, 2017).

A instância máxima de governança na instituição, além de supervisionar a gestão de risco tem a responsabilidade de monitorar as decisões estratégicas, os relatórios financeiros, as práticas de auditoria e atividades de controle interno a fim de resguardar e fomentar os interesses das partes envolvidas (VIEIRA; ARAÚJO, 2020).

Para isso, Souza e Faria (2017) afirmam que os *stakeholders* são essenciais, uma vez que não apenas fomentam a participação da sociedade, mas também viabilizam a realização de auditorias para examinar os resultados, monitorar a arrecadação e a alocação de recursos, promovendo uma maior transparência, eficácia e reduzindo assim as possibilidades de desvio de fundos públicos.

De acordo com o Decreto nº 9.492/2018, a ouvidoria das instituições é um sistema que visa simplificar a disponibilidade dos mecanismos de participação na administração e na proteção dos direitos do usuário de serviços públicos, além de cuidar da comunicação efetiva entre os usuários dos serviços públicos e das instituições que prestam o serviço, por meio da implementação da Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2018).

A carta de serviços ao usuário é amparada pela Lei Federal nº 13.460/2017, ela apresenta-se como mais uma ferramenta de transparência no setor público, tendo como

finalidade a cientificação da sociedade quanto aos serviços prestados, assim, facilitando ao usuário a compreensão de seus direitos e das atividades prestadas pela instituição pública.

Assim como a carta de serviços ao usuário, o Plano de Dados Abertos – PDA é um instrumento que reforça a transparência, eficiência e publicidade, difundindo informações geradas no âmbito das instituições públicas, que segundo Araujo, Lopes e Dias (2022) torna a análise de informações mais acessíveis, promovendo uma melhor compreensão das atividades institucionais por parte dos cidadãos.

Os regimentos internos e estatutos são documentos institucionais presentes nas universidades que definem a orientação da política da institucional, apresentando os princípios, objetivos e finalidade institucionais que fundamentam a organização universitária (RIBEIRO, 2017). Além disso, esses documentos são os instrumentos que estabelecem a estrutura, as responsabilidades e os critérios para o preenchimento de cargos, seja por meio de eleição ou nomeação de livre escolha (MINUZZI; GUILHERME; PINTO, 2022). Em contraponto, das cinco universidades, apenas a UFMS apresentou normativa complementar ao regimento geral que estabelecesse os procedimentos e critérios para nomeação e designação de cargos de direção e função de confiança que não fossem o cargo de reitor e diretores acadêmicos.

Das universidades pesquisadas apenas a UFMT, UFMS e UFG instituíram algum treinamento para gestores, sendo que as capacitações promovidas são ofertadas para aqueles que já foram nomeados em algum cargo de direção ou função gratificada. Nesse sentido, Freitas, Pereira e Morais (2020) afirmam que a aplicação de recursos em programas de capacitação colabora para o desenvolvimento de equipes de trabalho altamente qualificadas.

Nas universidades, com intuito de realizar a gestão democrática são definidos aspectos que serão decididos por órgãos colegiados, ou seja, pelos conselhos superiores. Os conselhos superiores são presididos pelos reitores, estes que são autoridades máximas dentro da instituição.

Os regimentos internos também estabelecem a possibilidade de delegação de poderes dos reitores aos vice-reitores, pró-reitores e diretores de unidades acadêmicas em algumas situações específicas conforme detalhado nos documentos.

Os conselhos superiores universitários têm sua formação estabelecida nos estatutos, tem como presidente o reitor e dos demais membros que o compõem são, os vice-reitores, pró-reitores, diretores, representantes docentes, discentes, técnicos administrativos, este últimos que são escolhidos por seus pares, além de representantes de órgão suplementares.

Quanto aos membros independentes, aqueles representantes da comunidade externa da instituição, a UFMS, FUB, UFGD e UFG em seus estatutos, preveem quais órgãos segmentos

devem participar, com exceção da UFMT que não possuem na composição do conselho universitário membros da comunidade externa. Sobre esses membros, válido ressaltar que não está definido nos estatutos de forma clara os seus deveres, apenas informa o período do mandato.

4.2.3 Dimensão – Controle

Essa dimensão destaca a importância de uma abordagem estruturada e transparente para o gerenciamento de riscos nas instituições, de forma a estabelecer políticas e procedimentos adequados e comunicação clara às decisões relacionadas aos riscos, uma vez que com isso as universidades podem promover uma cultura de governança sólida e eficaz.

O protocolo de verificação buscou avaliar e identificar se as universidades pesquisadas possuem sistemas ou o estabelecimento de procedimentos e políticas de gerenciamento de risco visando diminuir as incertezas que impedem o alcance dos objetivos das universidades e a potencialização das oportunidades.

Foi possível identificar a capacidade e responsabilidade das instituições em garantir a integridade, transparência e conformidade das práticas contábeis e financeiras nas organizações, buscando documentos que demonstram a implementação da gestão de risco nestas instituições, mediante relatórios anuais, demonstrações financeiras, a instituição de normas e regulamentos, metodologia de gestão de risco; se há auditoria interna e comitês de auditoria, assim como se está estruturado o controle interno e como estão sendo administrados os recursos públicos que advém inicialmente do orçamento investidos nas políticas pública, além da gestão financeira e formação de pessoal.

A tabela 26 demonstra o nível de aderência das universidades em relação à dimensão controle.

Tabela 26 - Percentual de aderência da dimensão - Controle

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFGD	30	81,08%	Alto
FUB	30	81,08%	
UFMS	29	78,37%	
UFMT	28	75,67%	
UFG	19	51,35%	Médio

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse aspecto ficou demonstrado que houve elevada variação de pontuação entre a mínima (19) e a máxima (30), já que a dimensão possui 37 variáveis no total. A UFG foi a

universidade menos pontuada, com 19 pontos e percentual de aderência de 51,35%, considerado médio nível de aderência. Logo, a UFGD e a FUB obtiveram 30 pontos, correspondendo ao nível de aderência considerado alto, ambos apresentando um percentual de 81,08%.

Tabela 27- Estatística descritiva da dimensão Controle

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	37	Médio
Mínimo	19	
Máximo	30	
Média	27,2	
Desvio padrão	4,65	
Percentual de aderência	73,51%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na tabela 27 observa-se um desvio padrão de 4,65 representando uma variação considerável entre a pontuação mínima (19) e máxima (30). Em análise conjunta das pontuações, o percentual de aderência pelas universidades pesquisadas foi de 73,51%, considerado médio nível de adesão ao quesito.

Nessa dimensão identificou-se que a UFG no que diz respeito à variável 3.1, que avalia o gerenciamento de risco, foi a universidade menos pontuada. Um aspecto importante a ser considerado é que a mesma teve publicado em seu site institucional a análise SWOT contida no Relatório Anual de Auditorias Internas – RAIN, exercício 2022, apontando que uma das ameaças da universidade estava em não instituir programas e procedimentos referentes à avaliação de risco institucional.

Diante do exposto a Tabela 28 apresenta as variáveis menos pontuadas na dimensão controle.

Tabela 28 - Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Controle

Variável	Nº de universidades pontuadas	Considerações
3.2.3 Estabelece que a auditoria interna emita normas manuais de procedimentos e instruções relevantes, os quais devem ser documentados;	2	A UFGD e a FUB foram as únicas pontuadas nesse quesito, apresentando resoluções e instruções normativas. As demais apresentam somente o RAIN e PAINT
3.2.4 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da adequação dos sistemas de gestão.	0	Nos regimentos internos do órgão de auditoria interna não se identificou tal determinação

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para análise das variáveis referente a dimensão controle foram analisados os documentos descritos no Quadro 28.

Quadro 28 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão controle

Varáveis	Documentos analisados
3.1 Gerenciamento de risco	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologia de gestão de risco ● Resolução do Conselho Universitário ● Plano de gestão de risco ● Relatório Anual de Auditoria Interna – RAINT ● Política de Gestão de Risco ● Relatório de monitoramento do plano de gestão de risco
3.2 Auditoria interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatuto ● Organograma e estrutura administrativa ● Relatório de Gestão ● Parecer da auditoria interna ● Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT ● Relatório Anual de Auditoria Interna - RAINT
3.3 Comitê de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> ● -
3.4 Controle interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Regimento interno da auditoria ● Normativas internas (resoluções) ● Parecer da auditoria interna x relatório de gestão ● PAINT/RAIN T
3.5 Orçamento, gestão financeira e formação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ● Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI ● Lei Orçamentária Anual ● Plano de metas estratégicas ● Caderno de orçamento ● Organograma ● Sistema SIAFI ● Relatório de Gestão ● Planejamento estratégico institucional ● Regimento interno da AUDIN ● PAINT/RAIN T ● Contrato de gestão

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Essa dimensão contou com cinco categorias para análise, conforme demonstradas no quadro acima. Na categoria gerenciamento de risco, buscou-se verificar como ocorre a gestão do riscos nas universidades pesquisadas, sendo possível identificar um marco regulatório para o estabelecimento do controle interno por meio da gestão de risco no âmbito do poder executivo federal. A Instrução Normativa MP/CGU nº 1/2016 dispõe sobre a necessidade dessas instituições definirem políticas de gestão de risco institucional (BRASIL, 2016).

A implementação da política de gestão de risco nas universidades faz com que as mesmas declarem o interesse e orientações gerais da instituição referente à gestão de risco, propondo como mecanismo a metodologia de gestão de risco.

Diante disso, Slomski *et al.* (2008) postulam sobre o que é a gestão de risco, afirmando ser um procedimento que envolve a compreensão dos objetivos da instituição, a identificação dos riscos associados à sua execução, a avaliação, o aprimoramento e o monitoramento contínuo dos procedimentos e riscos.

Ainda, Moore (2013) destaca que na perspectiva da Nova Governança Pública a importância da gestão de risco está na melhoria das capacidades institucionais da organização pública, servindo como um instrumento para fortalecer a legitimação, promover a transparência e possibilitar um maior controle social.

Por meio da aplicação do protocolo de verificação identificou-se que no que diz respeito à categoria gerenciamento de riscos, das cinco universidades, quatro delas para que houvesse a implementação da gestão de riscos, foram criados Comitês de Governança, Risco e Controle os quais foram formados por servidores das respectivas instituições.

Assim, visando identificar, avaliar, corrigir e monitorar os riscos a UFMS e UFGD publicaram documentos nomeados como planos de gestão de riscos e a FUB e UFMT, documento nomeado como metodologia de gestão de risco. Esses planos e metodologias são instrumentos que têm o objetivo de detalhar os procedimentos para o efetivo gerenciamento de riscos das universidades.

Essas quatro universidades possuem documentos consolidados, e foi possível identificar por meio dos relatórios de gestão 2022 de cada uma delas, a implementação da gestão de risco por meio de informações como a existência do projeto piloto de gestão de risco no exercício 2022, bem como perspectiva futura a incorporação da gestão de risco ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI.

Quanto à UFG não foi encontrado no site institucional documentos oficiais que retratassem mecanismos de implantação do gerenciamento de risco da instituição, corroborando para uma menor pontuação na dimensão controle.

Em relação às categorias comitê de auditoria, a IFAC (2001) descreve ser formado por membros independentes da gestão da universidade, responsável pela revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa. Nessa categoria nenhuma das universidades pontuaram, pois não foram identificados documentos oficiais publicados que tratavam do tema, ficando subentendido que as universidades objeto de estudo desta pesquisa não possuem comitê de auditoria.

Em compensação, as cinco universidades possuem a auditoria interna como órgão de assessoramento do reitor, que atua de forma independente com a finalidade de apresentar trabalhos de caráter preventivo e consultivo.

Segundo as recomendações da IFAC (2001) auditoria interna tem a responsabilidade de garantir a revisão, avaliação e relatório referente a adequação de sistemas de controle gerencial, financeiro, operacional e orçamentário, destacando. Além dessas responsabilidades esse órgão de assessoramento presta consultoria a instituição, desenvolve auditorias de diversas atividades, aprimoramento de operações para alcance de objetivos, relatórios e notas de auditoria, proposição de revisão de normas internas, tudo com o intuito de assegurar o cumprimento de normas e legislação, assim como proporcionar orientação e informações relevantes aos líderes de forma oportuna.

A Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Instrução Normativa (IN) n.º 24, de 17 de novembro de 2015 definiu a forma da elaboração, da apresentação e do acompanhamento do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT e Relatório Interno de Auditoria Interna – RAINT.

A normativa definiu que o PAINT consiste em estabelecer os temas e macroprocessos a serem abordados no exercício seguinte e o RAINT compreende a divulgação dos resultados dos trabalhos da auditoria interna realizada (BRASIL, 2017).

No que diz respeito à vinculação das auditorias internas das entidades da Administração Indireta do Poder Executivo Federal, o parágrafo 8º, presente na Seção I, Capítulo X da Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001 assim define:

(...) a unidade de auditoria interna ou auditor interno deverá estar subordinada ao conselho de administração ou a órgão de atribuições equivalentes. Caso a entidade não conte com conselho de administração ou órgão equivalente, a auditoria interna ou o auditor interno subordinar-se-á diretamente ao dirigente máximo da entidade, vedado delegar a vinculação a outra autoridade. Essa vinculação tem por objetivo proporcionar à unidade de auditoria interna um posicionamento suficientemente elevado de modo a permitir-lhe desincumbir-se de suas responsabilidades com abrangência e maior independência (BRASIL, 2001).

Nota-se que a auditoria interna é um órgão que deve ser independente e possuir autonomia na verificação dos procedimentos de controle interno em todos os setores da organização, devendo estar subordinada ao conselho de administração ou órgão equivalente. Sobre o órgão ao qual as auditorias internas das universidades devem estar subordinadas, Pinheiro e Oliva (2020) afirmam que nas universidades públicas federais o órgão equivalente que corresponde ao conselho de administração é o Conselho Universitário, o qual a auditoria interna deveria estar subordinada.

Por meio da pesquisa, verificou-se que apenas a UFGD, UFG e UFMS declaram nas normativas internas que a auditoria interna está subordinada ao Conselho Universitário das

respectivas instituições. Na FUB verificou-se que está subordinada ao Conselho de Administração da Universidade e na UFMT vinculada ao Conselho Diretor. Pinheiro e Oliva (2020) constataram por meio de sua pesquisa que apenas 33,3% das auditorias internas estão associadas ao Conselho Universitário (CONSUNI), sendo que 15,2% estão vinculadas ao Conselho Curador e 3% ao Pró-Reitor de Administração. Essa distribuição, dada a frágil independência, resulta em uma vulnerabilidade no sistema de governança dessas universidades.

Para análise das variáveis dessa categoria, além do PAINTE e RAINTE foram analisados o regimento interno da auditoria interna de cada universidade pesquisada.

Outro aspecto avaliado na dimensão controle foi a categoria controle interno, a qual buscou avaliar 7 variáveis. Quatro universidades pontuaram todas as variáveis, sendo elas a UFMT, UFMS, UFGD e FUB.

A UFG não pontuou à variável 3.4.1, que trata de verificar se as instituições estabeleceram medidas para garantir um quadro efetivo de controle. No RAINTE/2022 da universidade foi identificado na análise SWOT no que diz respeito às fraquezas, que há “Falta de compreensão do papel da AUDIN por parte dos diversos setores da Universidade”. Assim sendo.

Para Cavalcante e De Luca (2013), a área de controle de uma instituição está diretamente ligada com os princípios e práticas da boa governança. Diante disso, percebe-se fragilidade nessa prática de governança da universidade, pois de acordo com a IFAC (2001) as entidades do setor público precisam assegurar o estabelecimento do controle interno de forma que opere na prática, além do dever de incluir no relatório anual a sua eficácia.

Ressalta-se que esta variável não se refere apenas as atribuições de controle interno da auditoria das universidades, pois a mesma busca avaliar a eficácia e eficiência, tendo em vista que de acordo com a normas internacionais estabelecidas, a auditoria interna tem a função de avaliar e sugerir recomendações para o aprimoramento do processo de governança, a qual possui como um de seus objetivos, a comunicação de informações aos setores pertinentes sobre os riscos e controles (IIA, 2012).

Sendo assim, a IN MP/CGU nº 1/2016 estabelece os atores envolvidos na defesa gestão de risco que envolve o controle interno, conforme *The Institute of Internal Auditors* (IIA), assim dispendo:

As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de

defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos) (BRASIL, 2016).

Diante da disposição de linha de defesa do controle interno estabelecida pela normativa, observou-se junto às universidades quais seriam os atores responsáveis por tais atribuições. Das cinco universidades verificou-se que somente uma, a UFG não publicou um guia, metodologia, ou plano de gestão de risco, que oriente nos processos de gestão de risco, além de não demonstrar no seu relatório anual, exercício/2022, informações sobre seu quadro de controle interno, ou mesmo quanto as respectivas linhas de defesa.

Ainda em relação à UFG, foi possível identificar por meio do art. 3º, incisos I a IV, da Resolução CONSUNI 35/2013 que a auditoria interna da universidade tem como uma de suas finalidades “Desempenhar as atividades de controle interno, no âmbito da gestão administrativa e institucional da Universidade, em conformidade com as normas e diretrizes estabelecidas pelo poder público federal” (UFG, 2013).

Válido ressaltar que na UFMS identificou-se o que no ano de 2022 foi estabelecido uma secretaria de governança em processos e riscos SEPRO/DIPLAN/PROPLAN/UFMS, com a finalidade de implementar a gestão de risco no âmbito da universidade “permeando os trabalhos de planejamento, implantação, controle e monitoramento, garantindo a continuidade da aplicação e manutenção das políticas de Gestão de Riscos” (UFMS, 2022).

Melo e Leitão (2021) identificaram em sua pesquisa, que tinha por objetivo investigar as características do controle interno nas Universidades, que em 55,8% das universidades, não é designada uma unidade/setor específico responsável pelo controle, refletindo a ausência de um órgão central dedicado ao controle interno, resultando na dispersão de responsabilidades para a criação de controles internos nas instituições.

Nessa dimensão a UFG foi a universidade menos pontuada, devido não ter sido identificado a publicação de seu quadro de controle interno. Observa-se que as demais universidades estabeleceram guias, planos e/ou metodologia de gestão de risco informando a linha de defesa do controle interno, logo a UFG, assim como observado anteriormente no que diz respeito à variável gerenciamento de risco, identificou-se por meio da análise SWOT apresentada no Relatório Anual de Auditorias Internas (RAINT) do exercício de 2022 uma ameaça significativa para a universidade. A constatação ressalta a ausência de instituição de programas e procedimentos relacionados à avaliação de risco institucional como um ponto de vulnerabilidade.

Outro ponto verificado na dimensão controle é a categoria orçamento e gestão financeira que possibilitou analisar 11 variáveis. As universidades UFMT, UFMS, UFGD e FUB

alcançaram 11 pontos cada. A UFG obteve 10 pontos, haja vista que, no que diz respeito a definição de objetivos e resultados especificados de gestão financeira, não foi encontrado documentos como plano de gestão anual, caderno de orçamento e ou/contrato de gestão, documentos estes que possibilitaram as demais universidades pontuarem nessa variável.

A Constituição Federal assegura às universidades públicas federais a autonomia universitária, que engloba a autodeterminação em assuntos didático-científicos, administrativos e na gestão financeira e patrimonial. Essa autonomia universitária impõe a responsabilidade perante o Estado e a Sociedade de empregar os recursos financeiros, humanos e patrimoniais de maneira criteriosa e eficiente, garantindo assim o cumprimento dos objetivos específicos da instituição(UFMT, 2019).

Nesse sentido, a CF/88 em seu artigo 165 definiu o modelo orçamentário do Brasil, sendo formado pelo Plano Plurianual – PPA, com duração de 4 anos; a Lei de Diretrizes orçamentárias, com duração- LDO; e, a Lei Orçamentária Anual – LOA.

As Universidades são autarquias da administração indireta e Unidade Orçamentária vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), recebem dotações específicas por meio do orçamento da União. No âmbito nacional, considerando a CF/88, a organização hierárquica do orçamento envolve a formulação do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Elas seguem uma dinâmica interna específica de planejamento e orçamento, que se alinha ao plano nacional durante o processo de elaboração do orçamento anual (LYRIO *et al.*, 2014).

As Universidades são consideradas unidades orçamentárias do órgão MEC, de acordo com a classificação definida nos artigos 13 e 14 da Lei n. 4.320/64. Essas universidades configuram agrupamentos de serviços vinculados ao MEC, sendo consideradas unidades orçamentárias (LYRIO *et al.*, 2014).

Dito isso, no que se refere ao orçamento, o art. 55 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB estabelece que “os recursos necessários para a manutenção das instituições de ensino superior federais devem estar assegurados no Orçamento Geral da União”, proporcionando o financiamento das despesas decorrentes das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para garantir seu funcionamento de maneira adequada.

O Decreto nº 7.233/2010 dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária definindo que na elaboração de propostas orçamentárias anuais das universidades será levado em consideração os parâmetros de elaboração da matriz de distribuição, conforme os seguintes critérios:

§ 2º Os parâmetros a serem definidos pela comissão levarão em consideração, entre outros, os seguintes critérios:

I - o número de matrículas e a quantidade de alunos ingressantes e concluintes na graduação e na pós-graduação em cada período;

II - a oferta de cursos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento;

III - a produção institucionalizada de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, reconhecida nacional ou internacionalmente;

IV - o número de registro e comercialização de patentes;

V - a relação entre o número de alunos e o número de docentes na graduação e na pós-graduação;

VI - os resultados da avaliação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, instituído pela [Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004](#);

VII - a existência de programas de mestrado e doutorado, bem como respectivos resultados da avaliação pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES; e

VIII - a existência de programas institucionalizados de extensão, com indicadores de monitoramento. (BRASIL, 2010).

Concluiu-se por meio da aplicação do protocolo de verificação que as cinco universidades pesquisadas possuem plano orçamentário anual vinculado ao orçamento de médio prazo (3 a 5 anos).

Ainda, foi possível assegurar por meio dos estatutos e regimentos internos que o reitor é o responsável pela saída de recursos da instituição, assim como constatado mediante os regimentos internos dos conselhos superiores universitário da UFMT, UFMS, UFGD e UFG que, compete aos Conselhos Superiores Universitários a função deliberativa, normativa e consultiva sobre matéria financeira, aprovando as diretrizes de planejamento e orçamento da instituição. Na FUB essas competências são atribuídas ao Conselho de Administração da Universidade.

Em relação à variável que verifica se as universidades utilizam diretrizes, manuais ou instruções que estabeleçam os procedimentos e regulamentos a serem cumpridos na gestão e relatórios financeiros, cabe esclarecer que foi editada a Portaria MF nº 184, de 25 de agosto de 2008 que orienta as diretrizes a serem seguidas no setor público, em relação aos métodos utilizados na elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, teve como objetivo conectar a contabilidade pública aos padrões estabelecidos pela IFAC. Com essa conexão o MCASP e o Manual do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) passaram a adotar esse padrão contábil no âmbito do Governo Federal.

Desse modo, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) no papel de órgão central de contabilidade deve ter seus manuais, normativas e instruções procedimentais de acordo com as Normas Brasileiras Aplicadas ao Setor Público (NBCT SP), que são elaboradas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e também com as Normas Internacionais de Contabilidade

Aplicadas ao Setor Público (IPSAS), editadas pela IFAC (FREITAS; PEREIRA; MORAIS, 2020).

Portanto, diante dessa análise, as cinco universidades seguem normativas que estabelecem procedimentos e regulamentos que devem ser cumpridos na gestão e relatórios financeiros.

O SIAFI é uma importante ferramenta, utilizada por todas universidades, que possibilita o controle da aplicação do recurso público, bem como o atendimento dos novos padrões contábeis, como exemplo o portal da transparência do Governo Federal apresenta à sociedade dados detalhados sobre a execução orçamentária e financeira do governo federal atualizados diariamente, isso com base no SIAFI. Assim, esse sistema contribui para aumentar a transparência das iniciativas do Governo Federal relacionadas ao uso de recursos públicos, diminuindo, assim, a disparidade de informações entre os atores do setor público (FILHO; NAVES, 2014).

No quesito que verificou se na avaliação de desempenho são usadas medidas não financeiras em conjunto com as medidas financeiras, identificou-se que as cinco universidades apresentam essas medidas no relatório de gestão/relatório integrado de gestão, por meio de informações financeiras e contábeis, bem como dos atingimentos dos resultados referentes aos objetivos estratégicos.

4.2.4 Dimensão - Relatórios externos

Essa dimensão buscou avaliar se as universidades pesquisadas possuem documentos oficiais, seja por resoluções, portarias e/ou instruções normativas, que estabelecem responsabilidade aos dirigentes das instituições em demonstrar de que forma está sendo aplicado o recurso público, demonstrando também o desempenho de sua utilização por meio de indicadores.

As demonstrações devem ser feitas por meio de relatórios anuais, os quais devem destacar se houve a adoção ou não de normativas voltadas para governança. Além disso, esses relatórios devem garantir que foram construídos de acordo com normas contábeis cabíveis.

A Tabela 29 demonstra a adesão à dimensão relatório externo pelas universidades pesquisadas.

Tabela 29 - Percentual de aderência da dimensão - Relatórios externos

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
FUB	9	90%	Alto
UFMT	8	80%	
UFGD	8	80%	

UFG	8	80%
UFMS	8	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 29 observa-se que a universidade FUB alcançou o percentual de 90% de adesão da dimensão. A UFMT, UFGD, UFG e UFMS obtiveram a pontuação 8, ambas apresentando o percentual de 80%, com nível de aderência considerado alto.

Tabela 30 - Estatística descritiva da dimensão Relatórios externos

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	10	Alto
Mínimo	8	
Máximo	9	
Média	8,2	
Desvio padrão	0,44	
Percentual de aderência	82%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em análise conjunta pode-se interpretar que houve baixa variação do intervalo de pontuação com o desvio padrão de 0,44. O nível de adesão para essa dimensão é de 82%, considerado de alta aderência.

Diante dos resultados, considerando as altas pontuações das universidades em relação ao nível aderência da dimensão, salienta-se que as variáveis 4.1 – Relatório Anual e 4.2 – Uso de padrões de contabilidade apropriados, em sua maioria já possuem normativas e legislação federais estabelecidas, a exemplo da Lei nº 4.320/1964 que estabelece normas de direito financeiro para elaborar e controlar orçamentos e balanços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e, da Lei nº 101/2000 que define normas de finanças públicas direcionadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Além da utilização do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal- SIAFI que é uma ferramenta de registo, acompanhamento e controle da movimentação orçamentária, financeira e patrimonial do governo federal.

Na sequência é apresentada a Tabela 31 com as considerações em relação às variáveis menos pontuadas da dimensão relatórios externos.

Tabela 31- Análise das variáveis menos pontuadas - Dimensão Relatórios externos

Variável	Nº de universidades pontuadas	Considerações
4.1.3 O relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor	1	A FUB foi a única universidade a apresentar o parecer do auditor em relação ao relatório de gestão exercício 2022, como manifestação de conformidade sobre a elaboração de

	informações contábeis e financeira da instituição.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Do total de 10 variáveis da dimensão relatórios externos, a 4.1.3 foi a menos pontuada pelas universidades pesquisadas. Apenas a FUB apresentou o relatório anual de gestão com demonstrações financeiras auditadas e com o parecer do auditor emitindo opinião sobre a elaboração de informações financeiras e contábeis. Outras 3 universidades a UFGD, UFMS e UFG prestaram contas por meio do relatório de gestão. No entanto, pelo fato de no exercício 2022 as demonstrações financeiras e contábeis não terem sido objeto do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINTE /2022 dessas universidades, houve negativa de opinião por parte dos auditores.

Já a UFMT publicou no site institucional o relatório de gestão 2022, porém não foi identificado o parecer do referido documento emitido pelo auditor dessa Universidade.

Para análise das variáveis referente à dimensão relatórios externos foram analisados os documentos descritos no Quadro 29.

Quadro 29 - Documentos analisados para verificação das variáveis da dimensão relatórios externos

Varáveis	Documentos analisados
4.1 Relatório Anual	<ul style="list-style-type: none"> ● Relatório de Gestão/Relato Integrado ● Parecer do auditor ● PDI
4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados	<ul style="list-style-type: none"> ● Demonstrações financeiras e contábeis ● Relatório de Gestão/ Relato Integrado ● Projetos estratégicos ● Indicadores de gestão ● Normativas internas (Instrução Normativa)
4.3 Auditoria externa	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Tribunal de Contas da União - TCU por meio da Instrução Normativa nº 84/2020 estabeleceu normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nomeando-os por Unidade Prestadora de Contas – UPC. Dentre os objetivos determinou-se que essas instituições prestem contas, de forma a facilitar e incentivar o controle social, prestar subsídios às unidades de controle social com intuito verificar a execução das metas do plano plurianual, assim como comprovar a legalidade e avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal (BRASIL, 2020b).

Diante dessa normativa fica estabelecido o relatório anual de gestão que deve ser divulgado pelas universidades em forma de relato integrado, conforme o estabelecido (BRASIL, 2020b).

Em complemento, a Decisão Normativa – TCU nº 187/2020 determinou os elementos de conteúdo do relatório de gestão definindo que, as instituições da administração pública federal devem demonstrar e divulgar informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial, prestando contas por meio de elementos que evidenciem a boa e regular aplicabilidade dos recursos públicos. Além disso, ficou definido que os relatórios deverão estar acessíveis em tempo hábil para respaldar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão pelos cidadãos, usuários de serviços públicos e provedores de recurso (BRASIL, 2020c).

Assim sendo, pode-se depreender que o fato de os relatórios anuais das universidades pesquisadas apresentarem um padrão de formatação para a divulgação das informações, se deve pelas normativa acima citadas, em especial ao Anexo II da DN nº 187/2020, razão pela qual as instituições atingiram elevadas pontuações nessa dimensão. Ainda, notou-se que os relatórios anuais de gestão/retrato integrado das universidades pesquisadas, exercício 2022, foi elaborado considerando as informações como: apresentação da universidade, governança e estratégia, riscos e oportunidades, resultados do desempenho da gestão, informações orçamentárias, financeiras e contábeis, indicadores de desempenho.

De acordo com Alba e Torres (2018), o relato integrado representa inovação significativa no campo da elaboração de relatórios. Neste documento descreve-se de forma concisa e integrada como a estratégia, a gestão e o desempenho de uma organização geram valor no curto, médio e longo prazo.

Mediante a aplicação do protocolo de verificação identificou-se que a maioria das variáveis da dimensão relatórios externos são atendidos pelas cinco universidades pesquisadas. As quais divulgam em seus respectivos relatórios as responsabilidades das universidades, demonstrando os objetivos e metas institucionais, bem como o desempenho alcançado e apresentando informação da forma de cumprimento dos padrões de governança.

Ainda, no relatório é assegurado que as demonstrações financeiras atendem às normas e regulamentos contábeis, além de apresentar medidas de desempenho por meio de indicadores de gestão.

Portanto, como apresentado anteriormente, somente a variável que verifica se o relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor obteve menor pontuação. A FUB foi a única universidade dentre as cinco pesquisadas em que as

demonstrações financeiras contidas no relatório anual continham o relatório do auditor. Logo, verificou-se também que a UFGD, UFG e UFMS continham parecer/relatório do auditor, mas com a ressalva de parecer com negativa de opinião justificada, que se refere à quando não foram realizados trabalhos que subsidiem a opinião da auditoria a respeito de determinado tema. Quanto à UFMT não foi encontrado o documento emitido pelo auditor.

No que diz respeito às medidas de desempenho a IFAC (2001) salienta-se que as organizações do setor pública devem determinar e demonstrar medidas de desempenho relevantes de forma a assegurar e demonstrar que todos os recursos foram aplicados de maneira eficiente e eficaz.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União, por meio da Decisão TCU nº 408/2002 e atualizações realizadas mediante o Acórdão nº 1043/2006, estabeleceu que as Instituições Federais de Ensino – IFES deveriam a partir do ano de 2002 incluir nos relatórios anuais de gestão, indicadores que retratassem aspectos relevantes do desempenho dessas instituições. Essa decisão de incluir dados nos relatórios de gestão teve como pretensão a construção de série histórica para acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES, com o intuito de indicar futuramente, a necessidade de aperfeiçoamento em áreas específicas, ou até mesmo a correção de eventuais disfunções (BRASIL, 2002).

Foi possível identificar por meio dos relatórios anuais de gestão das universidades objeto deste estudo, que elas apresentam indicadores de gestão demonstrando medidas de desempenho monetários e não-monetários, bem como demonstram dados comparativos entre o resultado do exercício atual com exercício anterior.

Em pesquisa realizada por Lobato *et al.* (2019, p. 604), por meio dos resultados os autores obtiveram a percepção de que “o indicador não deve ser considerado um fim em si mesmo, mas sim um meio pelo qual a gestão pode medir o seu desempenho para atingir os objetivos e metas estabelecidos no PDI”. Ademais, os resultados apontaram que a governança é relevante na maneira como a gestão direciona seu trabalho e que, quanto maior a maturidade no processo de governança entende-se a relevância dos indicadores e informações institucionais, utilizando-as de forma estratégica.

Fiori *et al.* (2016) buscaram comprovar de que maneira a governança influência na adoção do relato integrado, haja vista sua relevância na capacidade da organização de demonstrar informações detalhadas da forma como atua, bem como em relatar a eficácia da organização em produzir valor temporalmente.

Portanto, depreende-se que o relatório anual de gestão é uma ferramenta de *accountability* da aplicação de recurso público diante da sociedade. Nele é possível encontrar demonstrações contábeis definidas por normas brasileiras de contabilidade, o qual faz parte da prestação de contas dos gestores públicos. Uma característica importante que se deve ressaltar sobre esse instrumento, é que o mesmo adota formato que facilita a compreensão daqueles que são leigos na área contábil, criando uma linguagem mais acessível aos cidadãos (ZORZAL; RODRIGUES, 2015).

O relatório integrado de gestão que pode-se chamar também de relatório de gestão é um importante instrumento que promove a transparência e acesso à informação, fortalecendo a democracia e ampliando o exercício da cidadania, além de promover o controle social (ZORZAL; RODRIGUES, 2015). Isto, por meio da divulgação periódica e temporal de informações de relevância aos cidadãos, observando os estatutos, regimentos internos, normas regulamentadoras.

Sendo assim, e diante de todo o exposto, conclui-se que as universidades pesquisadas possuem alta aderência às práticas da dimensão relatórios externos, evidenciando por meio dos documentos divulgados responsabilidade financeira na gestão do dinheiro público e seu desempenho eficiente na utilização dos recursos (IFAC, 2001).

4.2.5 Análise conjunta das dimensões do *Study 13*

O *framework Study 13* é formado por quatro dimensões, padrões de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatório externos. A sua aplicação e avaliação por meio de questionário e protocolo de verificação permitiu alcançar o 1º objetivo específico desta pesquisa, que é averiguar o nível de adesão das universidades estudadas quanto às dimensões de governança apresentada pelo *Study 13* da IFAC.

Nesse sentido, a Tabela 32 apresenta os percentuais de nível de aderência ao *framework Study 13* pelas cinco universidades pesquisadas da região Centro-Oeste brasileira, respondendo ao primeiro objetivo específico.

Tabela 32 - Percentual de aderência ao *Study 13* por universidade

Universidade	Pontuação	Percentual	Nível de aderência
UFMS	115,54	78,59%	Alto
FUB	111,71	75,99%	
UFGD	110,63	75,25%	
UFMT	101	68,70%	Médio
UFG	93	63,26%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Da Tabela 30 pode-se inferir que a UFMS, a FUB e a UFGD são as universidades pesquisadas melhor pontuadas nesse *framework*, apresentando percentuais acima de 75%, sendo consideradas com alto nível de aderência. Em contraponto, as universidades UFMT e UFG apresentaram percentuais de 68,70% e 63,26% correspondentes ao médio nível de adesão.

Tabela 33 - Estatística descritiva do conjunto de dimensão do *Study 13*

	Análise estatística	Nível de aderência
Máximo possível	147	Médio
Mínimo	93	
Máximo	115,54	
Média	106,37	
Desvio padrão	9,19	
Percentual de aderência	72,35%	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Tabela 33 permite esclarecer que há uma elevada variação entre as pontuações mínima (93) e máxima (115,54) da média (106,37), apresentando um alto desvio padrão de 9,19, indicando elevada variância nas pontuações atingidas pelas universidades.

Os resultados apontaram o percentual de aderência 72,35%, considerado de médio nível de aderência em relação às práticas de governança recomendadas pelo *Study 13*.

A média geral de pontuação foi de 106,37 e somente 3 das universidades superaram essa pontuação, UFMS, FUB e UFGD, conforme a Tabela 14.

Portanto, conclui-se mediante os resultados apresentados que as cinco universidades federais da região Centro-Oeste brasileira, objeto deste estudo, possuem média aderência em análise conjunta das práticas recomendadas pelo *Study 13*.

Observa-se também que no que diz respeito às práticas recomendadas na dimensão relatórios externos as pontuações foram elevadas, sendo que a FUB atingiu a maior pontuação, com 90% e as demais universidades pontuaram 80% das práticas. Minuzzi (2022) afirma que esse resultado se deve ao fato de que as universidades possuem uma estrutura e funcionamento consolidada por estatutos e regimentos, instrumentos estes que para serem implementados de maneira eficiente, são definidos mecanismos de estratégia, controle e monitoramento.

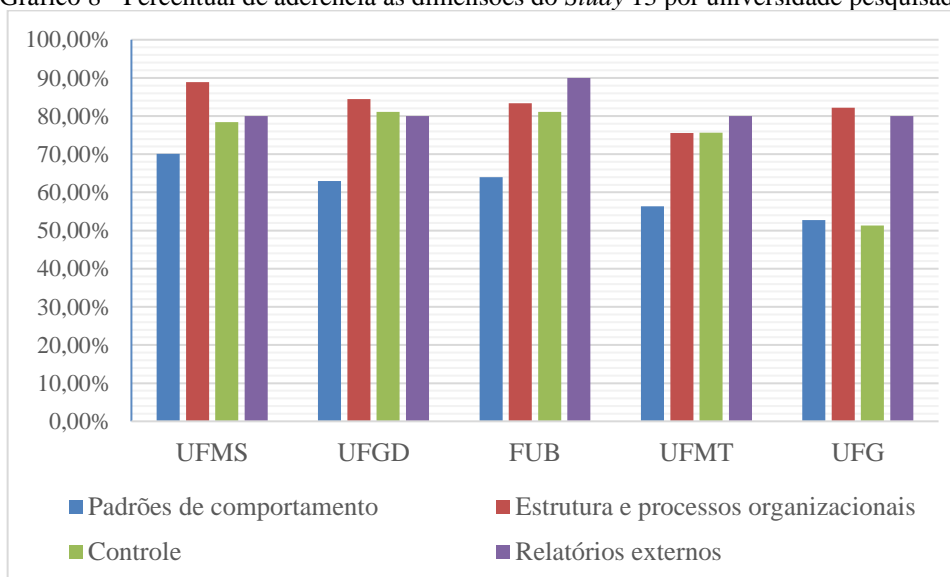
Válido salientar que na dimensão controle as universidades somente não atingiram uma pontuação mais elevada, tendo em vista que na categoria auditoria externa foi constatado que as instituições não detêm de um comitê de auditoria interna que seja responsável pelo gerenciamento da relação entre a universidades e os auditores externos.

Na sequência, observou-se que a categoria reponsabilidade estatutária da dimensão estruturas e processos organizacionais foi a dimensão melhor pontuada pelas universidades,

tanto que nessa dimensão e em análise conjunta atingiram o percentual de aderência de 82,88%. Isso se deve ao fato de que se identificou em todas as universidades documentos como plano de integridade, plano de logística sustentável, gerenciamento de risco e plano de desenvolvimento institucional, subsidiando e podendo inferir que por terem normativas que estabelecem procedimentos e orientações sobre as práticas, que as mesmas estão sendo implementadas.

Em seguida, o Gráfico 8 demonstra o percentual de aderência do conjunto de dimensões do *Study 13* por universidade pesquisada.

Gráfico 8 - Percentual de aderência às dimensões do *Study 13* por universidade pesquisadas



Fonte: dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 8 possibilita visualizar o destaque nas pontuações da dimensão estrutura e processos organizacionais, assim como identificar a segunda dimensão melhor pontuada, a dimensão relatórios externos. Ademais, permite também identificar individualmente qual dimensão cada universidade está melhor pontuada. Assim sendo, a UFMS, UFGD e UFG destacaram-se na dimensão estrutura e processos organizacionais; a FUB e a UFMT cada qual em relação as demais dimensões, destacaram-se na dimensão relatórios externos.

Considerando os resultados obtidos com a análise dos *frameworks*, *Good Governance in the Public Sector* e *Study 13* foi elaborado um relatório técnico conclusivo, o qual se condensou os principais resultados obtidos, possibilitando com que os gestores das universidades pesquisadas identifiquem seus pontos fortes e suas fragilidades de maneira clara e concisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de promover avanços no campo da governança nas universidades públicas federais, as quais possuem um ambiente diversificado que abrange não apenas diversas áreas acadêmicas, mas também uma variedade de perspectivas culturais, valores e métodos de ensino, pesquisa e extensão, além da responsabilidade em relação ao desenvolvimento social e econômico de um país, o presente estudo teve como questão norteadora: qual nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições internacionais?

Inicialmente esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições internacionais.

Para atingir tal objetivo, foi aplicado um questionário, do qual foi obtido um retorno da percepção de 128 respondentes de uma população de 338 conselheiros universitários, além da aplicação do protocolo de verificação como ferramenta para análise documental, esses instrumentos de coleta de dados possibilitaram identificar as fragilidades e as forças das universidades em relação às práticas de governança recomendadas pelos frameworks.

Os resultados demonstraram que em ambos os frameworks as universidades possuem de médio a alto nível de aderência, tanto na percepção dos conselheiros universitários quanto por meio da aplicação do protocolo de verificação. Nas práticas relacionadas ao Princípio G - transparência e *accountability*. e a dimensão estrutura e processos organizacionais obtiveram maior destaque quanto ao nível de aderência pelas universidades, podendo-se inferir que os percentuais elevados se devem ao fato de existirem normativas e legislações estabelecidas que determinam que as universidades divulguem relatórios anuais padronizados, os quais que são ferramentas essenciais para promover a transparência e a prestações de contas quanto à divulgação de informações financeiras.

Isso corrobora com a literatura existente e evidência que a gestão das universidades está sendo efetiva com adoção de práticas que permitem que os cidadãos possam acompanhar e avaliar as ações dos gestores públicos, revelando assim uma administração pública mais transparente, eficiente e efetiva em benefício do cidadão (BARBOSA; FARIA, 2018).

Quanto ao segundo princípio com maior nível de aderência, Princípio A - integridade, ética e *compliance* com adesão de 85,60%, que corroborou com os resultados da dimensão estrutura e processos organizacionais do *Study 13*, apresentando o percentual de aderência de 82,88%, os resultados indicam que as universidades estão efetivamente implementando e divulgando documentos padronizados e definidos por normativas que contribuem para a boa

governança das universidades, como relatórios de gestão, carta de serviços ao usuário, plano de integridade, estatuto, regimento interno, plano de desenvolvimento institucional, dentre outros legislação.

Embora os achados possam ser reavaliados por outras universidades ou organizações públicas que tendem a implantar a governança, como contribuição teórica esta pesquisa foi a apresentou a identificação das práticas menos adotadas, as quais sugere-se como parâmetro para análise de outras instituições públicas, considerando a teoria da transferibilidade teórica (MARTINS *et al.*, 2023)

Os princípios e dimensões que apresentaram fragilidades foram o Princípio – Gerenciamento de risco e desempenho, o qual detêm maior necessidade melhorias, demonstrado por meio do menor percentual de aderência conjunta, de 76,20%. Os resultados da dimensão controle, do *Study 13*, vão de encontro com o que demonstrou o primeiro modelo, apresentando o percentual de 73,51%.

Por meio da dimensão controle, identificou-se a não implementação do comitê de auditoria nas cinco universidades. Isso acena para que os conselhos universitários direcionem alta demanda de atividades de controle interno para auditoria interna. Por isso, sugere-se o estabelecimento do comitê com a composição por membros não executivos, com a atribuição de aplicar uma revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria interna atendendo à normativa já existente e vigente, Instrução Normativa N. ° 024/ 2015 (BRASIL, 2015).

Além do aspecto mencionado anteriormente, no *framework Study 13*, as práticas recomendadas em relação aos padrões de comportamento foram aquelas que receberam a menor pontuação. O resultado dessa dimensão foi extraído da percepção dos membros dos conselhos universitários das instituições pesquisadas. Os comentários registrados evidenciaram o desconhecimento por parte dos membros sobre a existência de códigos de conduta em suas respectivas instituições. No entanto, ao analisar os documentos relacionados às práticas de estrutura e processos organizacionais voltados para a categoria “comunicação com os stakeholders”, identificou-se que três das cinco universidades possuem códigos de conduta internos, sendo elas a UFMS, a UFGD e a UFMT.

Observa-se uma lacuna entre a percepção dos membros do conselho universitário e a efetiva implementação dessa prática de governança. Assim sugere-se que as universidades realizem ampla divulgação do código de conduta interno e incentive a sua prática, pois autores consideram o código de conduta como um guia de comportamento além de ser um instrumento que desenvolve a governança no setor público (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020).

Esta pesquisa evidenciou que em análise conjunta dos dados, as cinco universidades da região Centro-Oeste possuem alta adesão ao *Framework Internacional: Good Governance in The Pulic Sector* na percepção dos conselheiros universitários e quanto ao *Study 13* há necessidade de maior atenção às práticas da dimensão padrões de comportamentos e controle.

Mesmo com resultados positivos nas categorias de cada *framework*, foram identificadas práticas que podem ser implementadas e aprimoradas para uma melhor governança nas respectivas universidades.

Como sugestões de implementação de práticas de governança relacionadas às principais fragilidades identificadas nas universidades ficam: capacitação antes e após nomeação de servidores que são designados para função ou cargos de direção; adoção de código de conduta interno da universidade e sua ampla divulgação entre os servidores, bem como sua revisão devido à atualização da legislação; revisão periódica do plano de integridade; estabelecimento em regimento interno/estatuto a elaboração de manuais de procedimentos e instruções referente às demandas/atividade relevantes abordadas pela auditoria interna; e, instituição de comitê de auditoria.

Por fim, apresentou-se um relatório técnico conclusivo com os principais resultados obtidos por meio desta pesquisa, o qual servirá de ponto de partida para auxiliar as instituições de ensino superior a adotarem procedimentos de gestão que possam implementar e melhorar suas práticas de governança.

Uma limitação inerente a esta pesquisa reside na acessibilidade aos documentos, cujos dados foram obtidos apenas por meio dos documentos disponibilizados nos sites oficiais. É importante ressaltar que, caso as universidades pratiquem alguma das dimensões, mas não as divulguem ou publiquem, isso poderá ter impacto na percepção do nível de adesão ao modelo *Study 13*, o que pode influenciar a abrangência da análise e deve ser considerado ao interpretar os resultados desta pesquisa.

Sugere-se como pesquisa futura a verificação de como os instrumentos que são utilizados para a implementação da governança estão sendo efetivamente operacionalizados e qual a percepção dos *stakholders*.

Outra sugestão, seria a realização de entrevistas com os reitores das universidades no papel de agentes, a fim de comparar a percepção do dirigente máximo com a visão dos conselheiros, bem como os resultados obtidos por meio da análise documental. Outro aspecto a ser explorado é a influência da aderência às práticas estabelecidas por esses modelos no Índice de Governança e Gestão (IGG), levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União de

maneira a investigar como a implementação dessas práticas pode afetar o desempenho do IGG no contexto universitário.

REFERÊNCIAS

- ALBA, M.; TORRES, C. B. Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de infoconocimiento y sostenibilidad en el reporte corporativo. **Cuadernos de Contabilidad**, p. 117–129, 2018. Disponível em: <<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/24305>>.
- ANAO. **Better Practice Public Sector Governance**. Australia: Australian National Audit Office. Australian National Audit Office, ago. 2003. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=55e1291c88faa284019f7b969855ef68bc900ac>>. Acesso em: 23 dez. 2022.
- ANAO. **Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance**. Australia: Australian National Audit Office. Australian National Audit Office, jun. 2014. Disponível em: <<https://nla.gov.au/nla.obj-494733346/view>>. Acesso em: 23 dez. 2022.
- ANDIFES. **Execução orçamentária das universidades federais**. Disponível em: <<https://www.andifes.org.br/?p=85000>>. Acesso em: 9 fev. 2023.
- ARAÚJO, R. M.; LOPES, A. B. de O.; DIAS, T. F. Transparência Pública: Análise de Portais de Conselhos de Fiscalização Profissional no Nordeste brasileiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. e12040, set. 2022. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/12040>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- BAIRRAL, M. A. da C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. dos S. Transparência no setor público: Uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 643–675, 2015. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/49087/47824>>. Acesso em: 22 fev. 2023.
- BARBOSA, C. R.; FARIA, F. de A. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 4, p. 129–147, 2018.
- BARROSO, E. dos S. S. **Influência da aderência às práticas de Governança Corporativa da Dimensão Controle no desempenho das Universidades Federais Brasileiras**. 2017. Dissertação (Mestrado profissional em administração e controladoria) - Faculdade de economia, administração, atuária e contabilidade Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/32603>>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- BATISTA, E. M. **Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. Dissertação (Mestrado profissional em gestão pública) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22297>>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- BENEDICTO, S. C. De; JÚNIOR, E. de S. G.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. de. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286–300, jan. 2013.

Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/878/87828781010.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2022.

BENITES-LAZARO, L. L.; DE MELLO-THÉRY, N. A.; SIMÕES, A. F.; GNACCARINI, I. Governance and sustainable development: Participation of local stakeholder in clean development mechanism projects in Brazil. **Cuadernos de Geografia: Revista Colombiana de Geografia**, v. 27, n. 2, p. 227–241, jul. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rcdg/v27n2/0121-215X-rcdg-27-02-00227.pdf>>.

BERGAMINI, L. C. A RESPONSABILIZAÇÃO DOS SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. v. 4, p. 196–193, jul. 2022. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/169>>.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance**. [s.l.] Working Paper, 2003. 17 p.

BRASIL. **CGU-Instrução Normativa nº 1/2001. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/built-in-function.id.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Decisão nº 408/2002. Orientações para cálculo dos indicadores de Gestão** Brasília. 2002. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

BRASIL. **DECRETO Nº 7.233, DE 19 DE JULHO DE 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências** Brasília. 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm>. Acesso em: 16 nov. 2023.

BRASIL. **Referencial básico. Tribunal de Contas da União**. Brasília. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014a. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/RBG-2 ed.PDF>>. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. **Modelo de Excelência em Gestão Pública. Ministério do Planejamento e Gestão MP, SEGEP** Brasília. 2014b. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/598/2/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **CGU - Instrução Normativa N.º 24, de 17 de novembro de 2015. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT)**. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33406/8/IN_CGU_24-2015_-_Dispoe_sobre_PAINT_e_RAINT.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa MP/CGU nº 1/2016**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197>. Acesso em: 9 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017**. Disponível em:

<<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9203&ano=2017&ato=f10ATVU1UeZpWT9c4>>. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.492, DE 5 DE SETEMBRO DE 2018. institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm>. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.Tribunal de Contas da União.** Brasília. 2020a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da UnBrasilia.** 2020b. Disponível em:

<<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/ato-normativo/84%252F2020/%2520%2520/score%2520desc/0>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.Decisão Normativa nº 187, de 9 de setembro de 2020.Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020.** Brasília. 2020c. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/DN 187-2020.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/DN%20187-2020.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280–285, mar. 2011. Disponível em:

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Corporate_Governance_and_Family_Business_Performance.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. . Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7–40, abr. 1996. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1734/1/1996_RSP_ano.47_v.120_n.1_jan-abr_p.07-40.pdf>. Acesso em: 10 maio. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Documento O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391–410, abr. 2008. Disponível em: <<file:///H:/Meu Drive/Dissertação/Artigo utilizado para referência/Bresser-pereira 2008.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administracao Publica**, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017a. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administracao Publica**, v. 51, n. 1, p. 147–156, fev. 2017b. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?lang=pt>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BROWN, I.; STEEN, A.; FOREMAN, J. Risk management in corporate governance: A review and proposal. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 5, p. 546–558, set. 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2009.00763.x>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

CADBURY REPORT. **Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance). The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.** Londres. dez. 1992. Disponível em: <[https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-(the-Cadbury-Code).pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DOS ODS NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFT. **Revista Capim Dourado**, v. 4, n. 1, p. 88–100, 2023. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/capimdourado/article/view/16632/22125>>.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controllershship as a Governance Instrument in the Public Sector. **Journal of Education and Research in Accounting**, v. 7, n. 1, p. 72–88, mar. 2013. Disponível em: <<https://www.repec.org.br/repec/article/view/138/711>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CIPFA. **Corporate Governance – A Framework for Public Service Bodies** 1995.

CIPFA; IFAC. **International Framework: Good Governance in the Public Sector was** Nova York, EUA. 2014. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CIPFA; OPM. **The good governance standard for public services: the independent commission on good governance in public services** Londres. 2004. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/the-good-governance-standard-for-public-services-the-independent-commission-on-good-governance-in-public-services.htm>>.

CONTRERAS, F. A. G.; HIDALGO, M. E. R.; MILLÁN, A. G. L.; FERNÁNDEZ, P. E. V. Agency Theory (AT): Theoretical assumptions applicable to university management. **Innovar**, v. 25, n. 57, p. 11–25, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300002>. Acesso em: 23 fev. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.] 248 p.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; BERGAMINI, J. C. L. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista de Direito Administrativo**, v. 278, n. 2, p. 179–210, 2019. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/admin,+RDA+278,+n.+2+-+II.7.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2023.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, jan. 1989. Disponível em: <[https://www.furb.br/novo/arquivos/editor/files/artigo_AgencyTheory - Eisenhardt.pdf](https://www.furb.br/novo/arquivos/editor/files/artigo_AgencyTheory_-_Eisenhardt.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2022.

FERNANDES, L. D. L. F.; BORGES, T. J.; JUNIOR, M. C. R. L. AUDITORIA E CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A DEMOCRACIA. **Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde**, v. 15, n. 1, p. 642–654, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4044>>. Acesso em: 6 dez. 2023.

FILHO, J. R. F.; NAVES, G. G. A Contribuição do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) para a Promoção da Accountability Horizontal: a Percepção dos Usuários. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 1–28, 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118001.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

FIORI, G.; DI, F.; MARIA, D.; IZZO, F. Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues Exploring the Effects of Corporate Governance on Voluntary Disclosure: An Explanatory Study on the Adoption of Integrated Report. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 17, p. 1068–1089, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/S1479-351220160000031003%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1307>>.

FLÓREZ-PARRA, J. M.; PÉREZ, M. L.; HERNÁNDEZ, A. M. L. El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghai. **Revista de Educacion**, n. 364, p. 170–196, 2014. Disponível em: <<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:785f9c1d-2eda-4259-8221-0a6ee16e910b/09-1-el-gobierno-corporativorev-ed-364-pdf.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

FREITAS, C. M. de; PEREIRA, D. M. V. G.; MORAIS, J. J. da S. Governança pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações da IFAC no IFPB. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 375–403, dez. 2020. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4678>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

GESSER, G. A.; MORÉ, R. P. O.; MELO, P. A. de. O que se Entende por Governança Universitária? Autoria. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022**, n. 5, p. 0–10, maio 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/41bcfd9ab658ebaac1661f58080aad6b.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2023.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M. de; ROCZANSKI, C. R. M.; MELO, P. A. de. Governança Universitária e Relacionamento com os Stakeholders: A Visão dos Gestores. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, n. 1, 2022. Disponível em: <http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772021000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 fev. 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GRAÇA, G. R. da; SAUERBRONN, F. F. Códigos de ética em sistemas de governança pública: um estudo comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coréia do Sul. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 297–329, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5520>>. Acesso em: 24 out. 2023.

GUPTA, V.; CHOPRA, S.; KAKANI, R. K. Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. **Journal of Asian Public Policy**, v. 11, n. 1, p. 98–120, jul. 2017. Disponível em: <<https://www-tandfonline.ez52.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/17516234.2017.1353942?scroll=top&needAccess=true>>. Acesso em: 25 out. 2023.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. London: Harvard University Press, 2000.

HIRIGOYEN, G.; LAOUER, R. Convergence of corporate and public governance: Insights from board process view. **SAGE Open**, v. 3, n. 2, p. 1–8, jun. 2013. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244013494384>>. Acesso em: 21 dez. 2022.

HOOD, C. A public manastement for all seasons? **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 3–19, mar. 1991. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

IFAC. **Study 13 - Governance in the Public Sector**. Nova Iorque: International Federation Of Accountants, 2001.

IIA. **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**2012. Disponível em:

<<https://www.theiia.org/en/content/guidance/mandatory/standards/international-standards-for-the-professional-practice-of-internal-auditing/>>.

INEP. **Indicadores de qualidade da educação superior**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/71-das-instituicoes-publicas-federais-tem-igc-4-e-5>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

JANISSEK, J.; AGUIAR, C. V. N.; MELLO, T. A. B.; FERREIRA, R. S.; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259–284, 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1631/1059>>. Acesso em: 2 nov. 2022.

JEFFERS, E. Corporate governance: Toward converging models? **Global Finance Journal**, v. 16, n. 2, p. 221–232, dez. 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044028305000414>>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, out. 1976. Disponível em: <<https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

JUNIOR, A. da S.; MUNIZ, R.; MARTINS, P. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, p. 287–303, dez. 2009.

Disponível em: <<https://periodicos.univali.br>>. Acesso em: 2 dez. 2022.

LIEFNER, I. Funding, resource allocation, and performance in higher education systems.

Higher Education, v. 46, n. 4, p. 469–489, dez. 2003. Disponível em:

<<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1027381906977>>. Acesso em: 18 maio. 2023.

LIMA, L. C. MÁQUINAS DE ADMINISTRAR A EDUCAÇÃO: DOMINAÇÃO DIGITAL E BUROCRACIA AUMENTADA. **Educacao e Sociedade**, v. 42, p. 1–16, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/journal/es/about/#about>>. Acesso em: 6 dez. 2023.

LOBATO, J. de O.; ANDRADE, E. F. da S.; MACCARI, E. A.; MAZIERI, M. R.

Performance and Quality indicators and the Governance Process in Brazilian federal

universities: a multi-case study. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 471–

488, jul. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/38565/pdf>>.

Acesso em: 21 nov. 2023.

LYRIO, M. V. L.; MELO, V. de S.; CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J. Orçamento por

desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no

orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na**

América Latina - GUAL, p. 148–168, jan. 2014. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319330058009.pdf>>.

MADHANI, P. M. Corporate Governance and Disclosure: Public Sector vs Private Sector.

SCMS Journal of Indian Management, v. 11, n. 1, p. 5–20, mar. 2014. Disponível em:

<[https://www.scms.edu.in/uploads/journal/SCMS Journal January-March 2014.pdf#page=7](https://www.scms.edu.in/uploads/journal/SCMS%20Journal%20January-March%202014.pdf#page=7)>.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector

público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11–26, 2007. Disponível

em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/754Hw7N8FRHzj67kWhPNPmN/>>. Acesso em: 20 dez.

2022.

MARQUES, P. V. da S. B.; PETER, M. da G. A.; NASCIMENTO, C. P. S. do; MACHADO,

M. V. V. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento

Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista**

Controle - Doutrina e Artigos, v. 18, n. 2, p. 164–196, 2020. Disponível em:

<<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>>. Acesso em: 18 out.

2023.

MARTINS, M. I. S.; OLIVEIRA, F. A.; ALCÂNTARA, D. G.; DIAS, P. R. G.; VIEIRA, E.

P.; SOUSA, F. S.; DE ALMEIDA, A. N. S.; DA SILVA, J. P. F. Generalização E

Transferibilidade: As Possibilidades Da Pesquisa Qualitativa. **Revista Foco**, v. 16, n. 02, p.

1–10, 2023. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/192+Foco.pdf>>. Acesso em:

11 mar. 2024.

MARTINS, R. A. Abordagem quantitativa e qualitativa. *In: Metodologia de pesquisa em*

engenharia da produção e gestão das operações. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2012. p. 47–

63.

MATEI, A.; DRUMASU, C. Corporate Governance and Public Sector Entities. **Procedia**

Economics and Finance, v. 26, n. 15, p. 495–504, jun. 2015. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00879-5](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00879-5)>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas S.A, 2010a.

MATIAS-PEREIRA, J. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109–134, jul. 2010b. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/index>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MENINI, L. C. A responsabilidade dos órgãos de assessoramento nas entidades fechadas de previdência complementar. **Revista Direito Mackenzie**, p. 203–216, 2014. Disponível em: <<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rmd/article/view/6648>>.

MINUZZI, D. **Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da região sul**. 2022. Dissertação (Programa de pós-graduação em gestão de organizações públicas) -Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24010>>.

MINUZZI, D.; GUILHERME, N.; PINTO, M. Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da região sul. **Revista gestão universitária na América Latina - GUAL**, p. 231- 253., dez. 2022. Disponível em: <<https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2019/06/6-A-GOVERNANCA-PUBLICA-NA-GESTAO-UNIVERSITARIA-NO-BRASIL-E-EM-PORTUGAL.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MONTANHOLI, M.; MARIA, N.; FERNANDES, B.; SANTOS, D.; REINALDO, M.; PETERS, S. Princípios Da Governança Pública Aplicada Ao Tribunal De Contas Do Estado De São Paulo. Principles of Public Governance Applied To the Court of Accounts of the State of São Paulo. Principios De Gobernanza Pública Aplicados Al Tribunal De Cuentas Del Estad. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, p. 356–379, 2023. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6260>>. Acesso em: 30 out. 2023.

MOORE, M. H. **Recognizing public value**. [s.l: s.n.]

MOREIRA, E. S.; MACEDO, R. de C. Relações de Agência e Governança em Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, n. 3, p. 471–487, set. 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Moreira_Macedo_2022_Relacoes-de-Agencia-e-Governan_71372.pdf>. Acesso em: 7 set. 2023.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística Básica**. [s.l: s.n.]

NASSIF, E.; LOBO, C. Conflitos De Agência E Governança Corporativa. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 7, n. 1, p. 1–20, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/9496-Texto do artigo-73555-1-10-20160517 \(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/9496-Texto do artigo-73555-1-10-20160517 (3).pdf)>. Acesso em: 17 out. 2023.

NAZARKO, J.; ŠAPARAUSKAS, J. Application of dea method in efficiency evaluation of public higher education institutions. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 20, n. 1, p. 25–44, jan. 2014. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/20294913.2014.837116>>. Acesso em: 30 jan. 2023.

NOGUEIRA, M. da G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. da G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 222–244, dez. 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327516012.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

OCDE. Integridade Pública - uma estratégia contra a corrupção. **OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento**, 2017. Disponível em:

<<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263–1290, abr. 2015. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>>. Acesso em: 3 mar. 2023.

OLIVEIRA, R. A. de; KAMIMURA, Q. postigo; TADEUCCI, M. de S. R. **Limites encontrados na gestão de uma Universidade Pública Federal: o caso do campus universitário de Gurupi -UFT 2011**. Rio de Janeiro. VII Congresso Nacional de excelência em gestão (CNEG), ago. 2011. Disponível em:

<https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2011&c=T11_0415_1828>. Acesso em: 11 dez. 2022.

PANDA, B.; LEEPSA, N. M. Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. **Indian Journal of Corporate Governance**, v. 10, n. 1, p. 74–95, jun. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300002>. Acesso em: 23 fev. 2023.

PEREIRA, F. N.; FILHO, C. A.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. New public management and New public governance: A conceptual analysis comparison. **Espacios**, v. 38, n. 7, jan. 2017. Disponível em:

<<https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2022.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. a Atuação Da Auditoria Interna Na Governança Pública: Um Estudo Baseado Na Visão Da Alta Administração Das Universidades Públicas Federais Brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 46–67, 2020. Disponível em:

<<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4933>>.

Acesso em: 9 nov. 2023.

RAMADASS, S. D.; SAMBASIVAN, M.; XAVIER, J. A. Collaboration outcomes in a public sector: impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. **Journal of Management and Governance**, v. 22, n. 3, p. 749–771, jun. 2018. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4>>. Acesso em: 24 out. 2023.

RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-

Grandense. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 1, p. 01, abr. 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22873>>. Acesso em: 27 dez. 2022.

RIBEIRO, A. S. P. **Lacunas De Conhecimento E De Utilização Dos Indicadores a Serviço Da Governança Pública Municipal Para Fins De Função E Controle Sociais** Congresso XIV ANPCONT Foz do Iguaçu. 2020. Disponível em: <https://www.anpcont.org.br/pdf/2020_CSP454.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2024.

RIBEIRO, R. M. da C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 2, p. 357–378, jun. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal Of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, jun. 1997. Disponível em: <<https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2022.

SILVA, D. A. da; SILVA, J. A. da; ALVES, G. de F.; SANTOS, C. D. dos. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824–854, abr. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6802>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SILVEIRA, N. S. M.; GOULARTE, J. L. L. Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade-RAGC**, v. 13, n. 3, p. 142–157, maio 2016. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/751>>. Acesso em: 30 out. 2023.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R. de; FILHO, F. T.; MACÊDO, F. de Q. **Governança Corporativa e Governança da Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOBREIRA, K. R.; JÚNIOR, M. S. R. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 166–194, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167807>>. Acesso em: 8 mar. 2023.

SOUZA, A. H. de. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <<https://releia.ifsertao-pe.edu.br/jspui/handle/123456789/531>>. Acesso em: 28 dez. 2022.

SOUZA, L. M. C. G. de; FARIA, E. F. de. Governança Corporativa Na Administração Pública Brasileira: Um Processo Em Construção! **Revista Jurídica Direito & Paz**, v. 37, n. 7–12, p. 273–292, jul. 2017. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016FCF>.

STEPHENS, J. C.; HERNANDEZ, M. E.; ROMÁN, M.; GRAHAM, A. C.; SCHOLZ, R. W. Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 317–338, jul. 2008. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14676370810885916/full/html>>. Acesso em: 29 dez. 2022.

SULAIMAN, T. F. T.; GHADAS, Z. A. A. Corporate governance models for higher educational institutions: An analysis. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 29, n. 2, p. 149–168, maio 2021. Disponível em:

<<https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-Governance-Models-for-Higher-Educational-Sulaiman-Ghadas/0d47d4d41677c91b948889d7547cd76105e9bc65>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública : uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**, v. 70, n. 4, p. 519–550, dez. 2019. Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governança pública - uma revisão conceitual.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governança%20p%C3%BAblica%20-%20uma%20revis%C3%A3o%20conceitual.pdf)>. Acesso em: 1 dez. 2022.

UFG. **Resolução CONSUNI nº 35/2013. Altera dispositivos do Regimento da Auditoria Interna da Universidade Federal de Goiás, de que trata a Resolução CONSUNI N° 2412009UFG2013**. Disponível em:

<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1093/o/REGIMENTO_INTERNO_DA_AUDIN_-_RES._CONSUNI_35.2013.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

UFMS. **RELATÓRIO DE GESTÃO 2012** Campo Grande. 2022. Disponível em:

<<https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-gestao-2022.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

UFMT. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023** Cuiabá. 2019. Disponível em:

<<https://www.ufmt.br/unidade/pdi/pagina/pdi-2019-2023/7940>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **Conselho Universitário.**

RESOLUÇÃO CONSUNI N.º 02, DE 03 DE FEVEREIRO DE 2020 Cuiabá. 2020.

URBANEK, P. Reform of the higher education system in Poland from the perspective of agency theory. **European Journal of Higher Education**, v. 10, n. 2, p. 130–146, dez. 2018.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1560344>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

VEIGA, A.; MAGALHÃES, A. M.; SOUSA, S.; RIBEIRO, F. M.; AMARAL, A. A. Reconfiguração Da Gestão Universitária em Portugal. **Educação, Sociedade e Culturas**, n. 41, p. 7–23, abr. 2014. Disponível em: <<https://www.up.pt/journals/index.php/esc-ciie/article/view/289>>. Acesso em: 31 out. 2023.

VERBEETEN, F. H. M. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 427–454, mar. 2008. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570810863996/full/html>>. Acesso em: 5 nov. 2022.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, p. 21, 1990.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 37, n. 4, p. 899–920, ago. 2003. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>. Acesso em: 27 dez. 2022.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, n. 2, p. 192–210, jun. 2004. Disponível em:

<<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/302>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

VIEIRA, J. B.; ARAÚJO, A. B. Risk management in the Brazilian Federal Government: a ministerial analysis. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 404–437, dez. 2020. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4466>>. Acesso em: 9 out. 2023.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A. I.; GANGA-CONTRERAS, F. Os Rankings Acadêmicos: implicações na governança universitária das universidades católicas brasileiras. **Educação & Realidade**, v. 47, p. 1–24, 2022. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/edreal/a/T6KMDDrSpT9Y44R5tJWGkqp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 5 out. 2023.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate Governance as Part of the Strategic Process: Rethinking the Role of the Board. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. SUPPL., p. 33–42, jan. 2012. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/cgi-bin/myideas.cgi>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M. Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança. **Biblios Journal of Librarianship and Information Science**, v. 61, n. 61, p. 1–18, dez. 2015. Disponível em: <<https://biblios.pitt.edu/ojs/biblios/article/view/253>>.

ANEXO A - Dimensões de governança do *Study 13* e suas variáveis de análise

DIMENSÃO	
1.	Padrões de Comportamento
1.1	<p>Liderança: Membros de órgãos de governo de entidades do setor público precisam exercer liderança ao conduzir-se de acordo com altos padrões de comportamento, como um modelo para outros dentro da entidade (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo treinamento contínuo para que compreenda minhas responsabilidades. • A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo treinamento contínuo quanto aos padrões de comportamento esperados. • Procuro dar exemplo dos padrões de comportamento que espero de minha equipe.
1.2	<p>Códigos de Conduta: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam adotar um código formal de conduta que defina os padrões de comportamento aos quais os membros individuais do corpo diretivo e todos os funcionários da entidade são necessários para se inscrever. A boa conduta pode ser definida como a responsabilidade de uma pessoa de agir de forma justa e de boa fé, e de forma a atender aos objetivos especificados da entidade para a qual ele ou ela foi nomeado ou eleito (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade adotou um código de conduta formal que define os padrões de comportamento a que todos os funcionários da entidade devem aderir. • A universidade revisa periodicamente a adesão ao código de conduta.
1.2.1	<p>Objetividade, integridade e honestidade: Órgãos dirigentes de entidades do setor público precisam estabelecer mecanismos apropriados para garantir que membros do corpo diretivo e funcionários de entidades do setor público não são influenciados por preconceito, parcialidade ou conflito de interesses (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade estabeleceu mecanismos apropriados para garantir que seus membros e servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse. • Já presenciei situação em que decisões ou ações oficiais foram influenciadas indevidamente por relacionamento (por exemplo, parentes, casamento ou parceria) ou por qualquer consideração pessoal ou financeira. • Trabalho/emprego externo à universidade são informados à instituição a fim de evitar conflito de interesses. • A universidade fornece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma hospitalidade. • São oferecidos meios para garantir a igualdade de oportunidade para fazer nomeações para cargos em comissão, funções gratificadas e cargos de direção. • São estabelecidos procedimentos abertos e justos para fazer nomeações para cargos em comissão, funções gratificadas e cargos de direção.
2.	Estruturas e processos organizacionais
2.1	<p>Responsabilidade estatutária: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam estabelecer arranjos eficazes para garantir conformidade com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis e outras declarações relevantes das melhores práticas (IFAC,2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com os estatutos e regulamentos aplicáveis; • A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com as melhores práticas de governança; • Apresenta mecanismos que asseguram à aderência do orçamento as finalidades específicas da instituição (SALES, 2014); • Apresenta mecanismos que assegurem a efetiva prestação de serviços, de forma direta ou indireta, a sociedade em conformidade com as atribuições conferidas pela legislação ou pelo estatuto (SALES, 2014); • Oferece atenção às questões sociais e ambientais e outras questões que impactam a equidade

intergeracional;

- É atribuída responsabilidade específica a cargo/setor/comissão/comitê para que oriente os demais membros no sentido do cumprimento de estatutos, regulamentos e práticas de governança;
- A universidade estabelece mecanismos para tomar medidas preventivas, ou para sanar ocorrência de possíveis violações à lei.

2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público: Órgãos dirigentes de entidades do setor público precisam estabelecer disposições adequadas para garantir que fundos e recursos públicos são devidamente protegidos e usados de forma econômica, eficiente e efetiva, com a devida propriedade e de acordo com as autoridades legais ou outras autoridades que regem seu uso (IFAC, 2001).

Variáveis:

- Os recursos são utilizados de acordo com as normas estatutárias ou outras que regem seu uso;
- A prestação de contas reflete o adequado emprego de recursos de acordo com a responsabilidade pelas prioridades da entidade e a qualidade do serviço prestado;
- É estabelecida uma estrutura eficaz de controle dos recursos por meio de relatórios oportunos, objetivos, equilibrados e compreensíveis;
- É atribuída responsabilidade a um setor/cargo na estrutura da instituição, de garantir que o conselho adequado

seja dado ao corpo diretivo em todas as questões financeiras, por manter registros e contas financeiras adequadas, e por manter um sistema eficaz de controle financeiro.

2.3 Comunicação com os stakeholders: Os órgãos de administração de entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com suas partes interessadas sobre a missão, funções e objetivos de desempenho da entidade; e procedimentos apropriados para garantir que tais canais operem efetivamente na prática (IFAC, 2001).

Variáveis:

- A universidade estabeleceu sistemas claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão da entidade, papéis, objetivos e desempenho.
- São estabelecidos procedimentos apropriados para garantir que tais canais operem efetivamente na prática;
- Determina a divulgação formal do desempenho da instituição por meio de relatórios que se relacionam aos principais objetivos financeiros e não financeiros da instituição;
- Determina que as partes interessadas sejam cientificadas sobre os seus direitos à informação e serviços;
- Determina a publicação de procedimentos formais para consultas e reclamações internas e externas, garantindo que as consultas e reclamações sejam tratadas com rapidez e eficácia;
- Estabelece mecanismos para investigar reclamações externas, onde os procedimentos de rotina não conseguiram tratá-los de forma satisfatória para o denunciante;
- Define procedimentos claros para os servidores expressarem preocupações ou reclamações sobre má administração, violações da lei ou questões éticas;
- Define função específica dentro da instituição com poder ou responsabilidade de garantir o cumprimento da lei, para quem os demais servidores podem remeter suas insatisfações, reclamações e denúncias;
- Estabelece procedimentos para cumprir qualquer legislação o oferecer respostas oportunas a qualquer pedido razoável de informações;
- Explicita compromisso de abertura e transparência em todas as atividades da entidade, a exceção das informações de caráter sigiloso na forma da Lei (SALES, 2014);
- A universidade desenvolveu seu próprio código de transparência e toma medidas para garantir que o público está ciente de suas disposições;
- O processo de nomeação do corpo diretivo (pró-reitores e membros de conselhos) é divulgado de acordo com normativas sobre como e por que o servidor veio a ser designado para a função;
- É disponibilizado publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo.

2.4 Papéis e responsabilidades

2.4.1 Equilíbrio de poder e autoridade: Deve haver uma divisão de responsabilidades claramente definida na chefia das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade (IFAC,

2001).

Variáveis:

- A divisão de responsabilidades está definida;
- O conselho superior conta com membros independentes da administração da universidade;
- Os membros independentes do Conselho superior estão devidamente identificados no relatório anual;
- O presidente do Conselho Superior não é o principal gestor da instituição;
- As funções e responsabilidades do corpo diretivo da universidade estão definidas;
- Há clareza e equilíbrio de funções, responsabilidades e prestação de contas entre o Conselho Superior e a Administração executiva da universidade.

2.4.2 **Administração superior da universidade:** Cada entidade do setor público precisa ser dirigida por um órgão de governo eficaz para liderar e controlar a entidade e monitorar a gestão executiva (IFAC, 2001). **Variáveis:**

- Determina que os gestores se reúnam regularmente;

- Determina que os gestores recebam treinamento adequado por ocasião da nomeação, e sempre quando necessário;
- Estabelece meios para que gestores tenham acesso a informações relevantes em tempo hábil e em forma e qualidade adequadas para o desenvolvimento de suas funções;
- Determina a possibilidade de delegação de questões de gestão, assim como define limites e responsabilidades que acompanham tal ato;
- Determina questões reservadas à decisão colegiada para garantir que a direção e o controle da entidade permaneçam firmemente nas mãos do corpo diretivo e para proteção contra erros de julgamento e possíveis práticas ilegais.
- Estabelece diretrizes para o desenvolvimento de políticas de gestão;
- Define processos para tomada de decisão, monitoramento, controle e fornecimento de relatórios;
- Define regulamentos próprios para reger a conduta dos gestores;
- Determina um processo formal e transparente para nomeação de gestores da instituição;
- Estabelece critérios de competência, capacidade e mérito para nomeação de gestores;

2.4.3 **Membros não-executivos do Conselho de Administração:** Membros não executivos de órgãos governamentais do setor público precisam fornecer um julgamento independente em questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. Além dos honorários como diretores que possam receber, é apropriado que sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que podem interferir materialmente em seu papel. Seus deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão devem ser definidas de forma clara (IFAC, 2001).

Variáveis:

- Define critérios para contratação de membros não-executivos para o Conselho Superior;
- Adota mecanismos para garantir que os membros não-executivos do Conselho Superior sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam interferir no seu papel;
- Define, de forma clara, deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão dos membros não-executivos.

2.4.4 **Gestão Executiva:** Certos executivos, sejam membros do corpo diretivo (estrutura unitária) ou não (estrutura de dois níveis) têm responsabilidades específicas pelas quais são responsáveis perante o corpo diretivo. A este respeito, os papéis e responsabilidades das funções de CEO, diretor financeiro e diretor de conformidade são particularmente significativos (IFAC, 2001).

Variáveis:

- Define que o reitor será responsabilizado pelo desempenho final da universidade, bem como pela implementação de sua política;
- Determina a designação de um setor/cargo na estrutura da instituição responsável por garantir que o conselho adequado seja dado ao corpo diretivo sobre todas as questões, para manter registros e contas financeiras adequadas e para manter um sistema eficaz de controle financeiro interno;
- Determina a designação de um setor/função que assegure a conformidade, para garantir que procedimentos, estatutos, regulamentos e outras declarações relevantes de melhores práticas sejam cumpridos, a fim de garantir a implementação de um sistema eficaz de governança.

3. Controle

<p>3.1 Gerenciamento de riscos: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos são estabelecidos como parte da estrutura de controle (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e externos, e oportunidades ligadas às diferentes atividades e recursos da organização; • Adota procedimentos para avaliação das probabilidades e consequências da ocorrência dos riscos identificados; • Determina a constante revisão dos riscos identificados; • Determina o constante monitoramento dos ambientes interno e externo para obter informações que podem indicar a necessidade de reavaliar os objetivos ou controle da entidade; • São estabelecidas políticas e procedimentos para gerenciamento e tratamento dos riscos e oportunidades identificados; • São tomadas medidas para que os riscos aceitáveis pelo corpo diretivo sejam reconhecidos e comunicados à equipe executiva.
<p>3.2 Auditoria Interna: Órgãos de administração de entidades do setor público precisam garantir que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte da estrutura de controle (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É formalmente estabelecido na estrutura da universidade o órgão de auditoria interna; • Estabelece que o órgão de auditoria interna seja independente operacionalmente da gestão da organização; • Estabelece que a auditoria interna emita normas manuais de procedimentos e instruções relevantes, os quais devem ser documentados;
<ul style="list-style-type: none"> • Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da adequação dos sistemas de gestão; • Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto ao controle financeiro; • Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da gestão operacional; • Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto à gestão orçamentária.
<p>3.3 Comitê de Auditoria: Os órgãos de administração de entidades do setor público precisam estabelecer um comitê de auditoria, compreendendo membros não executivos, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e do processo de auditoria externa (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece o comitê de auditoria na universidade; • Estabelece que o comitê de auditoria seja independente do quadro de controle e do processo de auditoria externa da universidade; • Estabelece que o comitê de auditoria seja composto por membros não executivos; • Os membros do comitê de auditoria são indicados no relatório anual; • Determina que o presidente do comitê de auditoria não deve ser o presidente do corpo diretivo, não cumpre uma função executiva na organização, nem qualquer outra função que possa entrar em conflito com a sua função como presidente do Comitê de Auditoria; • Assegura que os membros do comitê de auditoria recebam as informações adequadas, aconselhamento e treinamento para desempenhar suas funções com eficácia.
<p>3.4 Controle interno: Os órgãos de governo de entidades do setor público precisam garantir que uma estrutura de controle interno seja estabelecida e opere na prática, e que uma declaração sobre sua eficácia está incluída no relatório anual da entidade.</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece medidas para garantir um quadro efetivo de controle interno; • Estabelece que o corpo diretivo demonstre até que ponto os objetivos operacionais da entidade estão sendo alcançados; • Estabelece que o corpo diretivo garanta que as demonstrações financeiras publicadas estão sendo preparadas de maneira confiável; • Estabelece que leis e regulamentos aplicáveis sejam cumpridos; • Consta no relatório anual da universidade informações sobre seu quadro de controle interno; • Estabelece a revisão periódica dos procedimentos e atividades de controle para garantir sua relevância

<p>contínua e confiabilidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A revisão periódica contempla atividades financeiras, operacionais, orçamentárias, de conformidade e de gestão de riscos.
<p>3.5 Orçamento e gestão financeira: Órgãos dirigentes de entidades do setor público precisam supervisionar e garantir que os procedimentos estejam em local que resultará em um orçamento e gestão financeira eficazes e eficientes.</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É definido um plano orçamentário de médio prazo (3 a 5 anos); • O orçamento anual está vinculado ao plano orçamentário; • O orçamento anual contém declarações mensuráveis dos objetivos da universidade; • O orçamento anual conta com políticas definidas, prioridades, e estratégias para atingir os objetivos; • São definidos objetivos e resultados especificados de gestão financeira; • A gestão financeira conta com planejamento estratégico e planos operacionais; • O reitor é claramente responsabilizado pelas saídas de recursos da Instituição; • Determina o uso de diretrizes, manuais ou instruções que estabeleçam os procedimentos e regulamentos a serem cumpridos na gestão e relatórios financeiros; • A universidade conta com um sistema informacional de gestão financeira; • Determina que o corpo diretivo da universidade seja responsável por supervisionar e monitorar a gestão financeira; • Na avaliação de desempenho são usadas medidas não-financeiras em conjunto com as medidas financeiras;
<p>4. Relatórios externos</p>
<p>4.1 Relatório anual: Os órgãos de governo de entidades do setor público precisam publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), apresentando uma conta objetiva, equilibrada e compreensível e avaliação das atividades e realizações da entidade, e de sua posição financeira e desempenho e perspectivas de desempenho (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A universidade pública relatório anual ao final de cada exercício financeiro; • O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades da universidade; • O relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor; • O relatório anual conta com objetivos e metas institucionais, assim como com o desempenho alcançado; • A universidade inclui em seu relatório anual informações confirmando que cumpriu os padrões ou códigos relevantes de governança.
<p>4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam garantir que as demonstrações financeiras contidas em o relatório anual são preparadas de acordo com as IPSASs, ou outra autoridade e reconhecida conjunto de normas contábeis e legislação aplicável (IFAC, 2001). Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade assegura que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com um conjunto reconhecido de normas contábeis.
<p>4.3 Medidas de desempenho: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam estabelecer e relatar medidas de desempenho relevantes para garantir e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e são utilizados de forma eficiente e eficaz (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade instituiu e reporta medidas de desempenho relevantes; • As medidas de desempenho também são demonstradas em termos não-monetários, através de informações sobre o que está sendo entregue (saídas), o que está custando (entradas) e o que é alcançado (resultados); • Para medir o desempenho são usadas bases de comparações com anos anteriores, outras instituições ou comparação do real alcançado com o objetivo traçado.
<p>4.4 Auditoria externa: Os órgãos de governo de entidades do setor público precisam garantir que um relacionamento objetivo e profissional é mantido com os auditores externos (IFAC, 2001).</p> <p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade tomou medidas para garantir que um relacionamento objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos.

Fonte: Minuzzi (2022) adaptado de IFAC (2001).

ANEXO B – Protocolo de verificação do nível de aderência às práticas recomendadas nas dimensões “estrutura e processos organizacionais”, “controle” e relatórios externos”

PRÁTICAS ANALISADAS	ADOTA	ADOTA PARCIALMENTE	NÃO ADOTA
2. ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
2.1 Responsabilidade estatutária:			
2.1.1 A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com os estatutos e regulamentos aplicáveis;			
2.1.2 A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com as melhores práticas de governança;			
2.1.3 Apresenta mecanismos que asseguram à aderência do orçamento as finalidades específicas da instituição (SALES, 2014);			
2.1.4 Apresenta mecanismos que assegurem a efetiva prestação de serviços, de forma direta ou indireta, a sociedade em conformidade com as atribuições conferidas pela legislação ou pelo estatuto (SALES, 2014);			
2.1.5 Oferece atenção as questões sociais e ambientais e outras questões que impactam a equidade intergeracional;			
2.1.6 É atribuída responsabilidade específica a cargo/setor/comissão/comitê para que oriente os demais membros no sentido do cumprimento de estatutos, regulamentos e práticas de governança;			
2.1.7 A universidade estabelece mecanismos para tomar medidas preventivas, ou para sanar a ocorrência de possíveis violações à lei.			
2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público			
2.2.1 Os recursos são utilizados de acordo com as normas estatutárias ou outras que regem seu uso;			
2.2.2 A prestação de contas reflete o adequado emprego de recursos de acordo com a responsabilidade pelas prioridades da entidade e a qualidade do serviço prestado;			
2.2.3 É estabelecida uma estrutura eficaz de controle dos recursos por meio de relatórios oportunos, objetivos,			

equilibrados e compreensíveis;			
2.2.4 É atribuída responsabilidade a um setor/cargo na estrutura da instituição, de garantir que o conselho adequado seja dado ao corpo diretivo em todas as questões financeiras, por manter registros e contas financeiras adequadas, e por manter um sistema eficaz de controle financeiro.			
2.3 Comunicação com os stakeholders			
2.3.1 A universidade estabeleceu sistemas claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão da entidade, papéis, objetivos e desempenho.			
2.3.2 São estabelecidos procedimentos apropriados para garantir que tais canais operem efetivamente na prática;			
2.3.3 Determina a divulgação formal do desempenho da instituição por meio de relatórios que se relacionam aos principais objetivos financeiros e não financeiros da instituição;			
2.3.4 Determina que as partes interessadas sejam cientificadas sobre os seus direitos à informação e serviços;			
2.3.5 Determina a publicação de procedimentos formais para consultas e reclamações internas e externas, garantindo que as consultas e reclamações sejam tratadas com rapidez e eficácia;			
2.3.6 Estabelece mecanismos para investigar reclamações externas, onde os procedimentos de rotina não conseguiram tratá-los de forma satisfatória para o denunciante;			
2.3.7 Define procedimentos claros para os servidores expressarem preocupações ou reclamações sobre má administração, violações da lei ou questões éticas;			
2.3.8 Define função específica dentro da instituição com poder ou responsabilidade de garantir o cumprimento da lei, para quem os demais servidores podem remeter suas insatisfações, reclamações e denúncias;			
2.3.9 Estabelece procedimentos para cumprir qualquer legislação o oferecer respostas oportunas a qualquer pedido razoável de informações;			

2.3.10 Explicita compromisso de abertura e transparência em todas as atividades da entidade, a exceção das informações de caráter sigiloso na forma da lei (SALES, 2014);			
2.3.11 A universidade desenvolveu seu próprio código de transparência e toma medidas para garantir que o público está ciente de suas disposições;			
2.3.12 O processo de nomeação do corpo diretivo (pró-reitores e membros de conselhos) é divulgado de acordo com normativas sobre como e por que o servidor veio a ser designado para a função;			
2.3.14 É disponibilizado publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo.			
2.4 Papéis e responsabilidades			
2.4.1 Equilíbrio de poder e autoridade:			
2.4.1.1 A divisão de responsabilidades está definida;			
2.4.1.2 O conselho superior conta com membros independentes da administração da universidade;			
2.4.1.3 Os membros independentes do Conselho superior estão devidamente identificados no relatório anual;			
2.4.1.4 O presidente do Conselho Superior não é o principal gestor da instituição;			
2.4.1.5 As funções e responsabilidades do corpo diretivo da universidade estão definidas;			
2.4.1.6 Há clareza e equilíbrio de funções, responsabilidades e prestação de contas entre o Conselho Superior e a Administração Executiva da universidade.			
2.4.2 Administração superior da universidade:			
2.4.2.1 Determina que os gestores se reúnam regularmente;			
2.4.2.2 Determina que os gestores recebam treinamento adequado por ocasião da nomeação, e sempre quando necessário;			
2.4.2.3 Estabelece meios para que gestores tenham acesso a informações relevantes em tempo hábil e em forma e qualidade adequadas para o desenvolvimento de suas			

funções;			
2.4.2.4 Determina a possibilidade de delegação de questões de gestão, assim como define limites e responsabilidades que acompanham tal ato;			
2.4.2.5 Determina questões reservadas a decisão colegiada para garantir que a direção e o controle da entidade permaneçam firmemente nas mãos do corpo diretivo e para proteção contra erros de julgamento e possíveis práticas ilegais;			
2.4.2.6 Estabelece diretrizes para o desenvolvimento de políticas de gestão;			
2.4.2.7 Define processos para tomada de decisão, monitoramento, controle e fornecimento de relatórios;			
2.4.2.8 Determina um processo formal e transparente para nomeação de gestores da instituição;			
Estabelece critérios de competência, capacidade e mérito para nomeação de gestores;			
2.4.3 Membros não-executivos do Conselho de Administração			
2.4.3.1 Define critérios para contratação de membros não-executivos para o Conselho Superior;			
2.4.3.2 Adota mecanismos para garantir que os membros não-executivos do Conselho Superior sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam interferir no seu papel;			
2.4.3.3 Define, de forma clara, deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão dos membros não executivos.			
2.4.4 Gestão Executiva:			
2.4.4.1 Define que o reitor será responsabilizado pelo desempenho final da universidade, bem como pela implementação de sua política;			
2.4.4.2 Determina a designação de um setor/cargo na estrutura da instituição responsável por garantir que o conselho adequado seja dado ao corpo diretivo sobre todas as questões, para manter registros e contas financeiras adequadas e para			

manter um sistema eficaz de controle financeiro interno;			
2.4.4.2 Determina a designação de um setor/função que assegure a conformidade, para garantir que procedimentos, estatutos, regulamentos e outras declarações relevantes de melhores práticas sejam cumpridos, a fim de garantir a implementação de um sistema eficaz de governança.			
3. CONTROLE			
3.1 Gerenciamento de riscos:			
3.1.1 Estabelece procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e externos, e oportunidades ligadas às diferentes atividades e recursos da organização;			
3.1.2 Adota procedimentos para avaliação das probabilidades e consequências da ocorrência dos riscos identificados;			
3.1.3 Determina a constante revisão dos riscos identificados;			
3.1.4 Determina o constante monitoramento dos ambientes interno e externo para obter informações que podem indicar a necessidade de reavaliar os objetivos ou controle da entidade;			
3.1.5 São estabelecidas políticas e procedimentos para gerenciamento e tratamento dos riscos e oportunidades identificados;			
3.2 São tomadas medidas para que os riscos aceitáveis pelo corpo diretivo sejam reconhecidos e comunicados à equipe executiva.			
3.2 Auditoria Interna:			
3.2.1 É formalmente estabelecido na estrutura da universidade o órgão de auditoria interna;			
3.2.2 Estabelece que o órgão de auditoria interna seja independente operacionalmente da gestão da organização;			
3.2.3 Estabelece que a auditoria interna emita normas manuais de procedimentos e instruções relevantes, os quais devem ser documentados;			
3.2.4 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da adequação dos sistemas de gestão;			

3.2.5 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto ao controle financeiro;			
3.2.6 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da gestão operacional;			
3.2.7 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto à gestão orçamentária.			
3.3 Comitê de Auditoria:			
3.3.1 Estabelece o comitê de auditoria na universidade;			
3.3.2 Estabelece que o comitê de auditoria seja independente do quadro de controle e do processo de auditoria externa da universidade;			
3.3.3 Estabelece que o comitê de auditoria seja composto por membros não executivos;			
3.3.4 Os membros do comitê de auditoria são indicados no relatório anual;			
3.3.5 Determina que o presidente do comitê de auditoria não deve ser o presidente do corpo diretivo, não cumpre uma função executiva na organização, nem qualquer outra função que possa entrar em conflito com a sua função como presidente do Comitê de Auditoria;			
3.3.6 Assegura que os membros do comitê de auditoria recebam as informações — adequadas, aconselhamento e treinamento para desempenhar suas funções com eficácia.			
3.4 Controle interno:			
3.4.1 Estabelece medidas para garantir um quadro efetivo de controle interno;			
3.4.2 Estabelece que o corpo diretivo demonstre até que ponto os objetivos operacionais da entidade estão sendo alcançados;			
3.4.3 Estabelece que o corpo diretivo garanta que as demonstrações financeiras publicadas estão sendo preparadas de maneira confiável;			

3.4.4 Estabelece que leis e regulamentos aplicáveis sejam cumpridos;			
3.4.5 Consta no relatório anual da universidade informações sobre seu quadro de controle interno;			
3.4.6 Estabelece a revisão periódica dos procedimentos e atividades de controle para garantir sua relevância contínua e confiabilidade;			
3.4.7 A revisão periódica contempla atividades financeiras, operacionais, orçamentárias, de conformidade e de gestão de riscos.			
3.5 Orçamento, gestão financeira e formação de pessoal			
3.5.1 É definido um plano orçamentário de médio prazo (3 a 5 anos);			
3.5.2 O orçamento anual está vinculado ao plano orçamentário;			
3.5.3 O orçamento anual contém declarações mensuráveis dos objetivos da universidade;			
3.5.4 O orçamento anual conta com políticas definidas, prioridades, e estratégias para atingir os objetivos;			
3.5.5 São definidos objetivos e resultados especificados de gestão financeira;			
3.5.6 A gestão financeira conta com planejamento estratégico e planos operacionais;			
3.5.7 O reitor é claramente responsabilizado pelas saídas de recursos da Instituição;			
3.5.8 Determina o uso de diretrizes, manuais ou instruções que estabeleçam os procedimentos e regulamentos a serem cumpridos na gestão e relatórios financeiros;			
3.5.9 A universidade conta com um sistema informacional de gestão financeira;			
3.5.10 Determina que o corpo diretivo da universidade seja responsável por supervisionar e monitorar a gestão financeira;			
3.5.11 Na avaliação de desempenho são usadas medidas não-			

financeiras em conjunto com as medidas financeiras;			
4. RELATÓRIOS EXTERNOS			
4.1 Relatório anual:			
4.1.1 A universidade pública relatório anual ao final de cada exercício financeiro;			
4.1.2 O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades da universidade;			
4.1.3 O relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor;			
4.1.4 O relatório anual conta com objetivos e metas institucionais, assim como com o desempenho alcançado;			
4.1.5 A universidade inclui em seu relatório anual informações confirmando que cumpriu os padrões ou códigos relevantes de governança.			
4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados:			
4.2.1 A universidade assegura que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com um conjunto reconhecido de normas contábeis.			
4.2.2 Medidas de desempenho:			
4.2.3 A universidade instituiu e reporta medidas de desempenho relevantes;			
4.2.4 As medidas de desempenho também são demonstradas em termos não monetários, através de informações sobre o que está sendo entregue (saídas), o que está custando (entradas) e o que é alcançado (resultados);			
4.2.5 Para medir o desempenho são usadas bases de comparações com anos anteriores, outras instituições ou comparação do real alcançado com o objetivo traçado.			
4.3 Auditoria externa:			
4.3.1 A universidade tomou medidas para garantir que um relacionamento objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos.			

Fonte: Adaptado de Minuzzi (2022)

ANEXO C - Questionário referente ao *International Framework: Good Governance in the Public Sector*

- 1 – **Nunca:** Significa que nem por uma vez é realizado
 2 - **Raramente:** Significa que de tempos a tempos é realizado
 3 - **Às vezes:** Significa que algumas vezes é realizado
 4 - **Muitas vezes:** Significa que muitas vezes é realizado
 5 - **Sempre:** Significa que todas as vezes é realizado

Princípio norteador: A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e com o cumprimento de leis.				
A1. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos.				
1	2	3	4	5
A2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com o respeito à legislação.				
1	2	3	4	5
A3. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador: B. Garantir a acessibilidade e envolvimento abrangente dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas).				
B1. A universidade adota práticas de gestão demonstrando que é acessível aos seus colaboradores.				
1	2	3	4	5
B2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram preocupação com o cidadão em geral e com os usuários dos serviços.				
1	2	3	4	5
B3. A universidade adota práticas de gestão que demonstram preocupação com as demais partes interessadas (além do cidadão em geral e usuários dos serviços citados na questão B2).				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador: C. Definir impactos em termos de desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis.				
C1. A universidade adota práticas de gestão que definem os impactos pretendidos pela IFES.				
1	2	3	4	5
C2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram equilíbrio na busca de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador: D. Determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos.				

D1. A universidade adota práticas de gestão que permitem aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).				
1	2	3	4	5
D2. A universidade adota práticas de gestão que determinam quando é necessário intervir e redirecionar esforços para o alcance dos resultados pretendidos.				
1	2	3	4	5
D3. A universidade adota práticas de gestão que permitem planejar as formas de intervenções após determiná-las, conforme citado na questão D2.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
E. Desenvolver a capacidade da entidade (inclusive sua liderança) e de seus colaboradores.				
E1. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua capacidade como organização.				
1	2	3	4	5
E2. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua liderança como instituição.				
1	2	3	4	5
E3. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus colaboradores.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
F. Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte.				
F1. A universidade adota práticas de gestão que permitem gerenciar os riscos.				
1	2	3	4	5
F2. A universidade adota práticas de gestão que permitem administrar o seu desempenho.				
1	2	3	4	5
F3. A universidade adota práticas de gestão que permitem monitorar os resultados esperados.				
1	2	3	4	5
F4. A universidade adota práticas de gestão que permitem manter uma estrutura de controle interno robusto.				
1	2	3	4	5
F5. A universidade adota práticas de gestão que permitem manter uma sólida gestão financeira.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
G. Implantar boas práticas de transparência, divulgação e auditoria, para fornecer uma prestação de contas (accountability) efetiva.				
G1. A universidade adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações.				
1	2	3	4	5
G2. A universidade adota práticas de gestão que permitem a divulgação de seus relatórios.				
1	2	3	4	5

G3. A universidade adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias efetivas.				
1	2	3	4	5
G4. A universidade adota práticas de gestão que permitem realizar prestações de contas efetivas.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				

Fonte: Adaptado de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017).

PERFIL DO RESPONDENTE:

1-Idade

- 1.1 () Até 25 anos 1.2 () De 26 a 35 anos 1.3 () De 36 a 45 anos
 1.4 () De 46 a 55 anos 1.5 () Acima de 55 anos

2-Escolaridade Concluída:

- 1.1 () Ensino fundamental
 2.2 () Ensino Médio
 2.3 () Ensino Superior
 2.4 () Especialização 2.5 () Mestrado 2.6 () Doutorado

3-Cargo de Ingresso na Instituição

- 3.1 () Técnico administrativo em educação (TAE)
 3.2 () Docente
 3.3 () Discente
 3.4 () TAE/Docente aposentado(a)
 3.5 () Membro de entidade externa

4-Função que desempenha para integrar ao Conselho Universitário:

- 4.1 () Reitor
 4.2 () Vice-reitor
 4.3 () Pró-Reitor
 4.4 () Diretor(a) de Instituto/Faculdade
 4.5 () Chefe de departamento
 4.6 () Membro de entidade externa
 4.7 () Representante - Docente
 4.8 () Representante – Técnico Administrativo
 4.9 () Coordenador(a) de curso de Graduação/Pós-Graduação
 4.10 () Outros _____

5-Universidade

- 5.1 () UFMT 5.2 () UFMS 5.3 () UFGD 5.4 () FUB 5.5 () UFG

APÊNDICE A - Questionário referente à dimensão “padrões de comportamento” do “Governance in the Public Sector: a governing body perspective - Study 13”

- 1 – **Nunca**: Significa que nem por uma vez é realizado
 2 - **Raramente**: Significa que de tempos a tempos é realizado
 3 - **Às vezes**: Significa que algumas vezes é realizado
 4 - **Muitas vezes**: Significa que muitas vezes é realizado
 5 - **Sempre**: Significa que todas as vezes é realizado

Dimensão “Padrões de Comportamento” – Study 13				
1.1 Categoria Liderança: Membros de órgãos de governo de entidades do setor público precisam exercer liderança ao conduzir-se de acordo com altos padrões de comportamento, como um modelo para outros dentro da entidade (IFAC, 2001).				
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo capacitação contínua para que compreenda suas responsabilidades.				
1	2	3	4	5
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo capacitação contínua quanto aos padrões de comportamento esperados.				
1	2	3	4	5
Procuo dar exemplo dos padrões de comportamento que espero da equipe.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
1.2 Categoria Códigos de Conduta: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam adotar um código formal de conduta que defina os padrões de comportamento aos quais os membros individuais do corpo diretivo e todos os funcionários da entidade são necessários para se inscrever. A boa conduta pode ser definida como a responsabilidade de uma pessoa de agir de forma justa e de boa fé, e de forma a atender aos objetivos especificados da entidade para a qual ele ou ela foi nomeado ou eleito (IFAC, 2001).				
A universidade adotou um código de conduta formal que define os padrões de comportamento a que todos os funcionários da entidade devem aderir.				
1	2	3	4	5
A universidade revisa periodicamente a adesão ao código de conduta.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
1.2.1 Objetividade, integridade e honestidade: Órgãos dirigentes de entidades do setor público precisam estabelecer mecanismos apropriados para garantir que membros do corpo diretivo e funcionários de entidades do setor público não são influenciados por preconceito, parcialidade ou conflito de interesses (IFAC, 2001).				
A universidade estabeleceu mecanismos apropriados para garantir que seus membros e servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse.				
1	2	3	4	5
Já presenciei situação em que decisões ou ações oficiais foram influenciadas indevidamente por relacionamento (por exemplo, parentes, casamento ou parceria) ou por qualquer consideração pessoal ou financeira.				
1	2	3	4	5
A universidade mantém acompanhamento de atividades externas relacionadas a trabalho/emprego, que são				

informadas à instituição a fim de evitar conflito de interesses.				
1	2	3	4	5
A universidade fornece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma vantagem.				
1	2	3	4	5
Geralmente a universidade oferece meios para garantir a igualdade de oportunidade em nomeações para cargos em comissão, funções gratificadas e cargos de direção.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				

Fonte: Adaptado de IFAC (2001).

APÊNDICE B – Relatório Técnico Conclusivo

Governança no setor público: uma análise nas universidades federais da região Centro-Oeste do Brasil à luz das dimensões e princípios internacionais.

Vanessa Cristina dos Anjos Silveira
Andrei Aparecido de Albuquerque

1. Contextualização

Este relatório apresenta os principais resultados da pesquisa que investigou o nível de adesão às dimensões e princípios de governança de cinco universidades federais da região Centro-Oeste, considerando dois modelos internacionais. O primeiro modelo, *Study 13*, foi criado pela organização mundial dedicada a profissão de contadores, *International Federation of Accountants* (IFAC). Essa organização tem o propósito de proteger o interesse público, mediante o desenvolvimento de padrões e práticas internacionais de alta qualidade, promovendo valores éticos e oferecendo apoio ao exercício da profissão em todos os setores.

A IFAC instituiu o Comitê do Setor Público, *Public Sector Committee (PSC)*, para desempenhar a coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, na contabilidade e na auditoria. O Comitê desenvolveu e publicou o *Study 13* estabelecendo os princípios comuns e recomendações referente a governança das entidades do setor público (SLOMSKI *et al.*, 2008).

A partir dos princípios da governança aplicada ao setor público, definidos no *Study 13* da IFAC (2001), sendo a transparência, integridade e *accountability*, surgiram algumas dimensões de governança para as instituições públicas, sendo elas:

- padrão de comportamento;
- estruturas e processos organizacionais;
- controle;
- relatórios externos

Essas dimensões tiveram a finalidade nortear o modelo proposto, conforme as deliberações constantes na Figura 1.

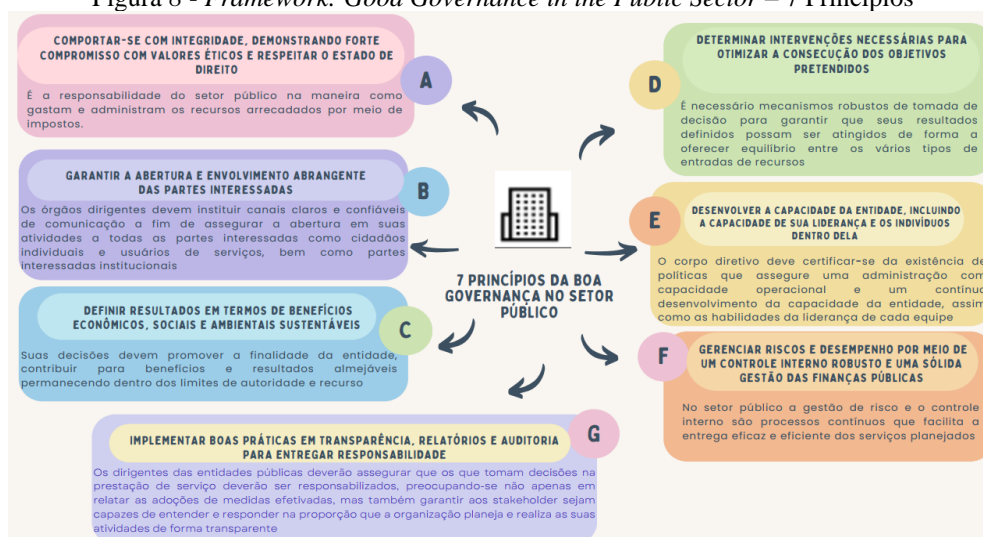
Figura 7 - *Framework: Study 13* - Dimensões

5 Dimensões do Framework Study 13			
Padrões de comportamento	Estrutura e processos organizacionais	Controle	Relatórios externos
<ul style="list-style-type: none"> A abertura, integridade e responsabilidade dos indivíduos dentro de uma entidade do setor público é a pedra angular da governança eficaz; 	<ul style="list-style-type: none"> Define como os dirigentes das entidades públicas é nomeado e organizado, de que forma suas responsabilidades são definidas e como são responsabilizados; 	<ul style="list-style-type: none"> Os dirigentes das entidades do setor público devem assegurar sistemas eficazes e gestão de risco e a composição de auditoria interna como parte da estrutura de controle; 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece como os dirigentes devem se responsabilizar pela demonstração financeira e desempenho na utilização dos recursos públicos;
<ul style="list-style-type: none"> gestores das entidades do setor público devem exercer a liderança, servindo como indutores de padrões de comportamento; 			
<ul style="list-style-type: none"> as entidades do setor público precisam aderir um código de conduta que defina os padrões de comportamento; 	<ul style="list-style-type: none"> os dirigentes das entidades devem estabelecer estruturas e processos organizacionais eficazes para assegurar a responsabilidade estatutária, responsabilidade adequada pelo dinheiro público, comunicação clara com as partes interessadas e esclarecer a função e responsabilidades da alta gestão, bem como relativas aos membros não executivos do órgão de administração e da gestão executiva. 	<ul style="list-style-type: none"> propõe a implantação de sistema de controle pelos dirigentes da entidade, de forma a dar suporte para o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência e a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com a aplicação de leis e regulamentos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> definem que os dirigentes devem apresentar relatório com demonstração financeira em período razoável;
<ul style="list-style-type: none"> a reputação da entidade pública depende do padrão de comportamento dos servidores públicos; 			<ul style="list-style-type: none"> informar no relatório anual a adoção ou não de normas ou códigos de governança;
<ul style="list-style-type: none"> é necessário a adoção de mecanismos para assegurar que membros dirigentes e funcionários não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse. 			<ul style="list-style-type: none"> assegurar que as demonstrações financeiras apresentadas no relatório anual com normas contábeis apropriadas;
			<ul style="list-style-type: none"> deve estabelecer e relatar indicadores de desempenho que garanta e demonstre que os recursos utilizados de forma eficiente e eficaz

Fonte: Adaptado de IFAC (2001)

Em 2014, foi publicado pela IFAC em conjunto com o CIPFA (Instituto *Chartered* de Finanças e Contabilidade) o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, este que foi *criado* fundamentado nos documentos, *The Good Governance Standard for Public Services* e no *Study 13*. O principal objetivo dessa estrutura está em promover o desenvolvimento de governança robusta nas organizações públicas, determinando um parâmetro para a boa governança e estimulando uma melhor prestação de serviços e maior responsabilidade (CIPFA; IFAC, 2014).

Na sequência, a Figura 2 apresenta os sete princípios da boa governança no setor público de acordo com o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*.

Figura 8 - *Framework: Good Governance in the Public Sector* – 7 Princípios

Fonte: Adaptado de IFAC e CIPFA (2014)

Diante do exposto, o estudo teve como objetivo geral traçado, identificar o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais da região Centro-Oeste brasileira possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados por instituições

internacionais.

Com o intuito de alcançar o objetivo elencado, foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos:

d) Analisar a relação das universidades da região Centro-Oeste brasileira com os princípios de governança proposto pelo International Framework: *Good Governance in the Public Sector* da IFAC e CIPFA, por meio de aplicação de questionário;

e) Identificar o percentual de adesão das universidades estudadas quanto às dimensões de governança apresentada pelo *Study 13* da IFAC, por meio da aplicação de questionário e análise documental;

f) Elencar as práticas de governança menos adotadas pelas universidades investigadas;

g) Apresentar um relatório técnico conclusivo condensando os principais resultados deste trabalho.

A pesquisa foi conduzida especificamente nas universidades federais da região Centro-Oeste, Fundação Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e Fundação Universidade de Brasília (FUB).

O procedimento metodológico consistiu na aplicação de métodos mistos, utilizando a abordagem quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, o questionário buscou verificar o nível de aderência das universidades quanto à quarta dimensão “padrões de comportamento” e aos princípios estabelecidos baseado no modelo baseado no *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. A elaboração desse instrumento de coleta foi por meio de formulário digital, com o auxílio da ferramenta “formulários Google” ou “*Google forms*”, o qual possuiu um campo de preenchimento opcional, caso os respondentes achessem pertinente complementar a resposta.

Na etapa da abordagem qualitativa, o instrumento de coleta de dados utilizado para análise documental foi o protocolo de verificação referente ao *Study 13*, com o intuito de identificar as práticas adotadas pelas instituições, de apenas três das quatro dimensões de governança, sendo as dimensões “estrutura e processos organizacionais”, “controle” e “relatórios externos”.

A partir desses levantamentos foi possível elencar as práticas menos adotadas pelas universidades investigadas.

A análise dos resultados foi conduzida utilizando estatística descritiva para examinar a média, valores mínimo e máximo, e desvio padrão das práticas adotadas. Além disso, foi realizada uma triangulação de dados, envolvendo os resultados da aplicação do protocolo de

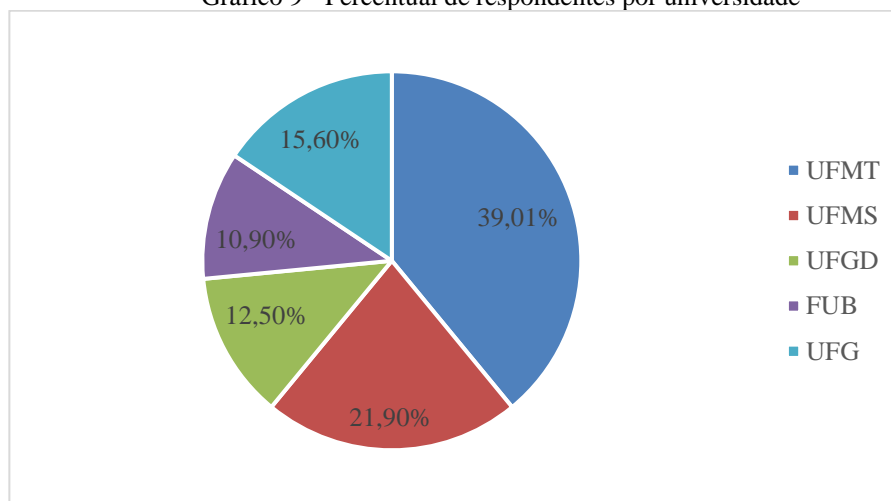
verificação, do questionário, juntamente com os registros dos comentários feitos pelos respondentes, e a revisão da literatura.

2. Resultados obtidos

2.1 *Framework: good governance in the public sector*

O Gráfico 1 aponta o percentual de respondentes do questionário por universidade.

Gráfico 9 - Percentual de respondentes por universidade

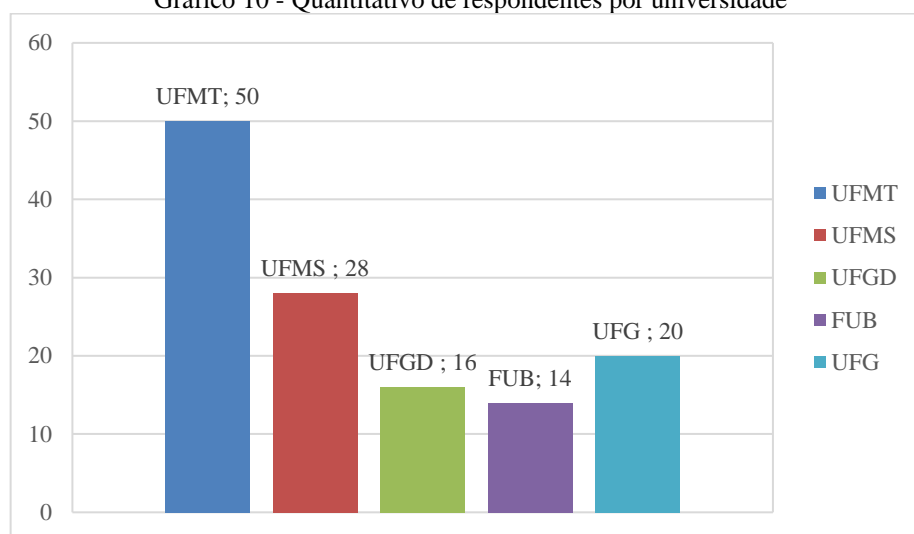


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para entender o Gráfico 1 salienta-se que o número total de membros que compõem os conselhos universitários identificado nas cinco universidades pesquisadas foi de 338, distribuídos da seguinte forma: 66 na UFMT, 71 na UFMS, 40 na UFGD, 96 na FUB e 65 na UFG. A amostra mínima necessária consistia em 125 respondentes entre os conselheiros, e obteve-se um retorno de 128 questionários. Assim sendo, identificou-se que o percentual de participação dos conselheiros de cada universidade foi de 76% na UFMT, 38% na UFMS, 40% na UFGD, 15,62% na FUB e 30,76% na UFG.

Desse modo, observando o Gráfico 1, destacou-se que a Universidade Federal de Mato Grosso teve a maior participação na pesquisa, contabilizando 50 respondentes, o que representa 39,01% do total de amostra de 128 conselheiros participantes. Por outro lado, a Fundação Universidade de Brasília registrou uma participação significativamente menor, com apenas 14 respondentes, representando 10,93%, conforme ressaltado no Gráfico 2.

Gráfico 10 - Quantitativo de respondentes por universidade



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A seguir, na tabela 1 apresenta-se a consolidação dos resultados obtidos em relação ao nível de adesão aos princípios do *framework: good governance in the public sector*.

Tabela 34 - Condensação dos resultados referente ao nível de adesão das universidades em relação aos princípios do *Framework: Good Governance in the Public Sector*

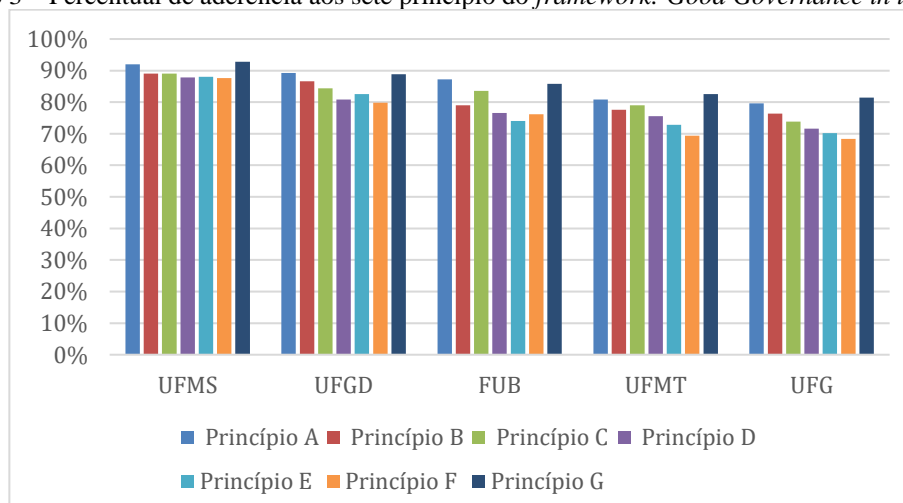
Universidade	Percentual	Nível de Aderência
Aderência ao Princípio A – Integridade, ética e compliance		
UFMS	92%	Muito Alto
UFGD	89,20%	Alto
FUB	87,20%	
UFMT	80,80%	
UFG	79,60%	
Aderência ao Princípio B - Acessibilidade e envolvimento das partes interessadas		
UFMS	89%	Alto
UFGD	86,60%	
UFG	79%	
FUB	77,60%	
UFMT	76,40%	
Aderência ao Princípio C - Impacto nos desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis		
UFMS	89%	Alto
UFGD	84,40%	
FUB	83,60%	
UFG	79%	
UFMT	73,80%	Médio
Aderência ao Princípio D - Alcance dos resultados pretendidos		

UFMS	87,80%	Alto
UFGD	80,80%	
UFG	76,60%	
FUB	75,58%	Médio
UFMT	71,60%	
Aderência ao princípio E - Desenvolver colaboradores		
UFMS	88%	Alto
UFGD	82,60%	
UFG	74%	Médio
FUB	72,80%	
UFMT	70,20%	
Aderência ao princípio F - Gerenciamento de risco e desempenho		
UFMS	87,60%	Alto
UFGD	79,80%	
FUB	76,20%	
UFG	69,40%	Médio
UFMT	68,40%	
Aderência ao princípio G - Transparência e Accountability		
UFMS	92,80%	Muito Alto
UFGD	88,80%	Alto
FUB	85,80%	
UFG	82,60%	
UFMT	81,40%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na sequência, o Gráfico 3 demonstra o percentual de aderência do conjunto de princípios do *framework: good governance in the public sector* por universidade pesquisada.

Gráfico 3 – Percentual de aderência aos sete princípios do *framework: Good Governance in the Public Sector*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em vista dos resultados apresentados, observa-se por meio do Gráfico 3 que a UFMS é a universidade, dentre as cinco pesquisadas, que apresenta o maior nível de aderência aos princípios. Quanto às demais universidades, a percepção dos respondentes da UFGD, FUB, UFMT e UFG apontaram maior aderência ao Princípio G – princípio transparência e *accountability* e ao Princípio A – integridade, ética e *compliance*.

2.2 Framework: Study 13

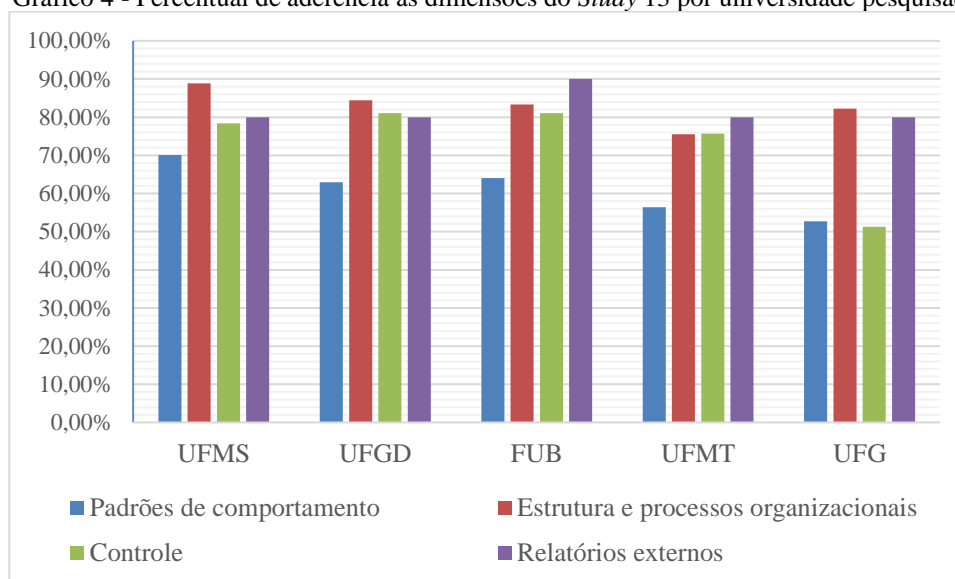
A Tabela 2 apresenta a condensação dos resultados referente ao nível de adesão das universidades em relação aos princípios do *Framework: Study 13*.

Tabela 35 – Condensação dos resultados referente ao nível de adesão das universidades em relação aos princípios do *Framework: Study 13*

Universidade	Percentual	Nível de aderência
Dimensão – Padrões de Comportamento		
UFMS	70,07%	Médio
FUB	64,01%	
UFGD	62,96%	
UFMT	56,36%	
UFG	52,72%	
Dimensão – Estrutura e processos organizacionais		
UFMS	88,88%	Alto
UFGD	84,44%	
FUB	83,33%	
UFG	82,22%	
UFMT	75,55%	
Dimensão – Controle		
UFGD	81,08%	Alto
FUB	81,08%	
UFMS	78,37%	
UFMT	75,67%	
UFG	51,35%	Médio
Dimensão – Relatórios Externos		
FUB	90%	Alto
UFMT	80%	
UFGD	80%	
UFG	80%	
UFMS	80%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em seguida, o Gráfico 4 demonstra o percentual de aderência do conjunto de dimensões do *Study 13* por universidade pesquisada.

Gráfico 4 - Percentual de aderência às dimensões do *Study 13* por universidade pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 4 possibilita visualizar que as universidades se destacaram nas pontuações da dimensão relatórios externos, assim como permite identificar a segunda dimensão melhor pontuada, a dimensão estrutura e processos organizacionais, como mencionado anteriormente. Ademais, evidencia-se qual dimensão cada universidade está melhor pontuada. Assim sendo, a UFMS, UFGD e UFG destacaram-se na dimensão estrutura e processos organizacionais; a FUB e a UFMT em relação as demais dimensões, destacaram-se na dimensão relatórios externos.

2.3 Práticas menos pontuadas pelas universidades em relação aos dois *frameworks*

O Quadro 1 apresenta as práticas menos pontuadas pelas universidades, levando em consideração que no *framework Good Governance in the public Sector*, em análise conjunta dentre os sete, o princípio F é que obteve menor percentual de adesão pelas universidades. Quanto ao *framework Study 13*, as práticas menos adotadas relacionadas à dimensão “padrões de comportamento” são as que não atingiram o percentual de 50% e em relação às dimensões “estrutura e processos organizacionais”, “controle” e “relatórios externos” nenhuma universidade pontuou a variável ou algumas adotaram parcialmente.

Quadro 30 - Práticas menos adotadas pelas universidades

Framework: Good Governance in the public sector	
Princípio F - Gerenciar risco e desempenho	
Framework Study 13	
Dimensão - Padrões de comportamento	A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, oferecendo capacitação contínua para compreender minhas responsabilidades
	A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, oferecendo capacitação contínua quanto aos padrões de comportamento esperados

	A universidade revisa periodicamente a adesão ao código de conduta
	A universidade mantém acompanhamento de atividades externas a trabalho/emprego, que são informadas à instituição a fim de evitar conflito de interesse
	A universidade fornece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma vantagem
Dimensão – Estrutura e processos organizacionais	Os membros independentes do Conselho superior estão devidamente identificados no relatório anual
	O presidente do Conselho Superior não é o principal gestor da instituição
	Determina que os gestores recebam treinamento adequado por ocasião da nomeação, e sempre quando necessário
	Define de forma clara, deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão dos membros não executivos
	Define que o reitor será responsabilizado pelo desempenho final da universidade, bem como pela implementação de sua política
Controle	Estabelece que a auditoria interna emita normas manuais de procedimentos e instruções relevantes, os quais devem ser documentados
	Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da adequação dos sistemas de gestão.
Relatório externos	O relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor

Dados da pesquisa (2023)

3. Conclusão

Os resultados demonstraram que em ambos os frameworks as universidades possuem de médio a alto nível de aderência, tanto na percepção dos conselheiros universitários quanto por meio da aplicação do protocolo de verificação. Nas práticas relacionadas ao Princípio G - transparência e *accountability* e a dimensão relatórios externos obtiveram maior destaque quanto ao nível de aderência pelas universidades, podendo-se inferir que os percentuais elevados se devem ao fato de existirem normativas e legislações estabelecidas que determinam que as universidades divulguem relatórios anuais padronizados, os quais que são ferramentas essenciais para promover a transparência e a prestações de contas quanto à divulgação de informações financeiras.

Quanto ao segundo princípio com maior nível de aderência, Princípio A - integridade, ética e compliance com adesão de 85,60%, que corroborou com os resultados da dimensão estrutura e processos organizacionais do *Study 13*, apresentando o percentual de aderência de 82,88%, os resultados indicam que as universidades estão efetivamente implementando e divulgando documentos padronizados e definidos por normativas que contribuem para a boa governança das universidades, como relatórios de gestão, carta de serviços ao usuário, plano de integridade, estatuto, regimento interno, plano de desenvolvimento institucional, dentre outros legislação.

O princípio e a dimensão que apresentou fragilidades foi o Princípio – Gerenciamento de risco e desempenho, o qual detêm maior necessidade melhorias, demonstrado por meio do menor percentual de aderência conjunta, de 76,20% e o resultado da dimensão controle, do

Study 13, que vão de encontro com o que demonstrou o primeiro modelo, apresentando o percentual de 73,51%.

Por meio da dimensão controle, identificou-se a não implementação do comitê de auditoria nas cinco universidades. Isso acena para que os conselhos universitários direcionem alta demanda de atividades de controle interno para auditoria interna. Por isso, sugere-se o estabelecimento do comitê com a composição por membros não executivos, com a atribuição de aplicar uma revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria interna atendendo à normativa já existente e vigente, Instrução Normativa N. ° 024/ 2015 (BRASIL, 2015).

Além do aspecto mencionado anteriormente, no *framework Study 13*, as práticas recomendadas em relação aos padrões de comportamento foram aquelas que receberam a menor pontuação. O resultado dessa dimensão foi extraído da percepção dos membros dos conselhos universitários das instituições pesquisadas. Os comentários registrados evidenciaram o desconhecimento por parte dos membros sobre a existência de códigos de conduta em suas respectivas instituições. No entanto, ao analisar os documentos relacionados às práticas de estrutura e processos organizacionais voltados para a categoria “comunicação com os stakeholders”, identificou-se que quatro das cinco universidades possuem códigos de conduta internos.

Observa-se uma lacuna entre a percepção dos membros do conselho universitário e a efetiva implementação dessa prática de governança. Assim sugere-se que as universidades realizem ampla divulgação do código de conduta interno e incentive a sua prática, pois autores consideram o código de conduta como um guia de comportamento além de ser um instrumento que desenvolve a governança no setor público (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020).

Esta pesquisa evidenciou que em análise conjunta dos dados, as cinco universidades da região Centro-Oeste possuem alta adesão ao *Framework Internacional: Good Governance in The Pulic Sector* na percepção dos conselheiros universitários e quanto ao *Study 13* há necessidade de maior atenção às práticas da dimensão padrões de comportamentos e controle.

Mesmo com resultados positivos nas categorias de cada *framework*, foram identificadas práticas que podem ser implementadas e aprimoradas para uma melhor governança nas respectivas universidades.

4. Referências

BRASIL. CGU - Instrução Normativa N. ° 24, de 17 de novembro de 2015. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT). Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33406/8/IN CGU 24-](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33406/8/IN%20CGU%2024-)

2015 - Dispoe sobre PAINT e RAIN.T.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CIPFA; IFAC. *International Framework: Good Governance in the Public Sector* was Nova York, EUA. 2014. Disponível em:

<<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

GRAÇA, G. R. da; SAUERBRONN, F. F. Códigos de ética em sistemas de governança pública: um estudo comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coréia do Sul. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 297–329, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5520>>. Acesso em: 24 out. 2023.

IFAC. *Study 13 - Governance in the Public Sector*. Nova Iorque: *International Federation Of Accountants*, 2001.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R. de; FILHO, F. T.; MACÊDO, F. de Q. **Governança Corporativa e Governança da Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.