

Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior

Governance in the public sector according to IFAC: survey of
the level of adherence of an institution of higher education

Karoline Rodrigues Sobreira¹
Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior²

RESUMO

Todas as entidades devem buscar padrões de excelência, com o propósito de melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos. As instituições de ensino superior (IES) públicas também estão inseridas nesse contexto, sendo sua demanda constante e o seu volume de recursos disponíveis cada vez mais restritos, o que acarreta a necessidade do aperfeiçoamento contínuo do seu modelo de gestão (SALES ET AL., 2015). Este estudo tem o objetivo de fazer uma avaliação na gestão de uma universidade pública do Ceará, com base no referencial teórico *International framework: good governance in the public sector*, produzido pela International Federation of Accountants (IFAC) e pelo Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), verificando a aderência da gestão a esse modelo internacional. Trata-se de um levantamento de dados, ou survey, realizado através de um

¹ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: karol_sobreira@hotmail.com.

² Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará E-mail: msrodri-guesjr@gmail.com.

questionário para pessoas do corpo de governo da IES, com base no citado Framework da IFAC adaptado para a escala Likert. Os resultados revelam que existe a percepção de um nível alto de adesão aos princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA, com um percentual de 80,34%. Os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e de “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” foram destaques positivos, pois obtiveram os melhores níveis, com 92,38% e 87,62%, respectivamente. No entanto, mesmo com os resultados elevados, existem princípios passíveis de melhoria. Destaca-se a “Gestão de Riscos e de Desempenho” e o “Desenvolvimento Sustentável”, que obtiveram os menores percentuais (71,43% e 72,86%, respectivamente).

Palavras-Chave: Governança no Setor Público. Instituição de Ensino Superior. IFAC.

ABSTRACT

Every entity should pursue standards of excellence, in order to improve their performance and achieve their goals. The public institutions of higher education (IHE) are also inserted in this context, considering their constant demands and their increasingly restricted amount of resources, which brings the need for continuous improvement of their management model (SALES ET AL., 2015). This study aimed to make an evaluation of the management model of a public university in Ceará, based on the theoretical reference *International framework: good governance in the public sector*, produced by the International Federation of Accountants (IFAC) and Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). It also aimed to verify the adherence of the university's management to the international model. This is a survey study carried out with a questionnaire addressed to governing body members of the IHE, based on the mentioned Framework from IFAC adapted to the Likert scale. The results

revealed that there is a perception of high level of adherence to the principles for good governance defined by IFAC/CIPFA, with a percentage of 80.34%. The principles of “integrity, ethics and compliance” and “accessibility and stakeholders’ involvement” were the positive highlights, because they have achieved the best levels: 92.38% and 87.62%, respectively. However, even considering the high results, there are principles that could improve, like “risks and performance management” and “sustainable development”. These two have achieved the lowest percentage: 71.43% and 72.86%, respectively.

Keywords: Governance in the Public Sector. Institution of Higher Education. IFAC.

1 INTRODUÇÃO

Diversos países estão no caminho para uma mudança das características do setor público, através de uma remodelação político-administrativa que seja projetada para assegurar maior responsabilidade e melhor prestação de serviços, de modo que garantam aos cidadãos o respeito aos seus direitos. Nesse sentido, os estudos que abordam o tema governança vêm ganhando cada vez mais força, pois, de acordo com Matias-Pereira (2010, p. 114), “as teorias de governança tornam possível compreender os seus objetivos, princípios e os mecanismos que permitem uma maior interação dos *stakeholders* na administração”.

Assim, visando uma maior disseminação da temática governança pública, a *International Federation of Accountants* (IFAC) e o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) publicaram, em 2014, um estudo intitulado *International framework: good governance in the public sector*, que

se refere à governança no setor público, tendo como objetivo incentivar uma melhor prestação de serviços e uma melhor responsabilização, estabelecendo uma referência para aspectos de boa governança no setor.

De acordo com a IFAC, o estudo é destinado à sua aplicação em todas as entidades que compõem o setor público. Assim, Sales et al. (2015) afirmam que, tal como os demais órgãos públicos, as universidades também precisam aperfeiçoar seus modelos de gestão, por conta dos novos modelos de administração pública que trazem estratégias de gestão baseadas em resultados e nos quais as decisões passam a ser tomadas mediante critérios de economicidade e eficiência. Nesse contexto, é essencial que todas as entidades que compõem o setor público busquem padrões de excelência, com o propósito de melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos.

Desse modo, faz-se relevante e oportuno desenvolver estudos sobre a gestão dessas entidades sob a óptica da governança pública na perspectiva da IFAC. Assim, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: qual o nível de aderência de uma universidade pública do Ceará aos padrões do *International framework: good governance in the public sector*, produzido pela IFAC/CIPFA?

Tendo em vista esse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa é fazer uma avaliação na gestão de uma universidade pública do Ceará, com base no referencial teórico *International framework: good governance in the public sector*, verificando a percepção dos gestores máximos sobre a aderência da instituição de ensino superior (IES) a esse modelo internacional.

Nesse escopo, considerando o objetivo geral deste estudo e o detalhamento proposto no referido *framework*, foram ela-

borados os objetivos específicos deste trabalho, sendo eles: (1) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “integridade, ética e *compliance*”; (2) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”; (3) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “desenvolvimento sustentável”; (4) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “alcance de resultados”; (5) identificara percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “capacitação”; (6) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “gestão de riscos e de desempenho”; e (7) identificar a percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES ao princípio de “transparência e *accountability*”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem inicial sobre governança

A administração pública brasileira passou por constantes mudanças até chegar ao modelo de gestão atual. Anteriormente, predominava o modelo burocrático, “ao qual cabia o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental” (ABRUCIO, 1997, p. 6). Esse modelo de gestão emergiu no século XIX e norteou a administração pública com procedimentos, auditorias e revisão parlamentar estritos, conforme destaca Pereira (2002, p. 7).

No entanto, mediante uma crise econômica e social que

prevaleceu naquele período, o modelo burocrático foi tornando-se cada vez mais incapaz de atender às reais demandas sociais, por se concentrar mais nos processos que nas necessidades dos cidadãos. Assim, houve a necessidade da utilização de mecanismos gerenciais de administração pública, tendo como maior desafio “fazer a administração mais eficiente e mais *accountable* à sociedade” (PEREIRA, 2002, p. 7), ou seja, utilizando de mecanismos de *accountability*, com maior domínio dos impactos, do gerenciamento da competição e do controle social, elementos fortemente utilizados na administração privada (OLIVEIRA ET AL., 2012).

Dessa forma, a administração pública gerencial, ou nova gestão pública (*new public management*), foi ganhando espaço, por se basear em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). O autor afirma, assim, que esse novo modelo de governo deve pautar suas ações na busca pela eficiência e pela eficácia nas contas e nas finanças públicas, de modo que a melhoria da performance e da efetividade dos gastos públicos seja alcançada.

Visando, então, uma maior participação do Estado na resolução de problemas públicos, o tema governança pública vem sendo cada vez mais abordado, por estar associado a uma mudança na gestão política, segundo mencionam Kissler e Heidemann (2006, p. 482). As autoras relatam ainda que o tema consiste em uma tendência para se recorrer cada vez mais a uma nova composição de formas de gestão.

Timmers (2000) relata em seu estudo que as autoridades governamentais centravam mais esforços em elaborar políticas e, quando necessário, em gerenciar crises e incidentes. No entanto, com o passar dos anos, a necessidade de uma melhor

governança tornou-se cada vez maior, demandando que os processos de elaboração de políticas se tornassem transparentes e acessíveis a todos. Assim, ao caracterizar a governança aplicada ao setor público, o autor afirma que esta “concentra-se nas partes interessadas da organização, nos objetivos associados e na responsabilidade da administração da organização para alcançar esses objetivos”, tal qual é enfatizado no estudo de Secchi (2009), anteriormente mencionado, ao defender o uso de mecanismos de democracia deliberativa e de redes de políticas públicas para facilitar o alcance dessas metas, que devem ter como principal foco atender aos interesses da sociedade e promover o bem comum, de forma transparente e eficaz.

Nesse sentido, percebendo-se a importância de boas práticas de governança no setor público, é fundamental a elaboração de manuais que auxiliem a administração na busca por esses princípios básicos, que visem primordialmente atender as necessidades dos cidadãos.

2.2 *Framework* da IFAC sobre governança corporativa

Em 2014, a IFAC publicou o *Framework* com o objetivo de incentivar uma melhor prestação de serviços e uma melhor *accountability*, estabelecendo uma referência para os aspectos da boa governança no setor público.

O *Framework* possui algumas características que precisam ser almejadas pelo corpo de governo, como: (A) o compromisso forte com integridade, valores éticos e cumprimento das leis, e (B) engajamento aberto e abrangente com as partes interessadas.

Além desses requisitos, existem ainda outros princípios

elencados pelo estudo: (C) definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis; (D) determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar a consecução dos resultados pretendidos; (E) desenvolver a capacidade da entidade e o potencial dos líderes e dos indivíduos que a compõem; (F) gerir os riscos e o desempenho por meio de controle interno robusto e de forte gestão das finanças públicas; e (G) implantar boas práticas de transparência e relatórios para entregar uma prestação de contas efetiva.

2.2.1 (A) Integridade, ética e *compliance*

Neste princípio é ressaltado que a entidade precisa administrar corretamente seus recursos, de modo que, através da captação de tributos, possa prestar serviços de qualidade para os cidadãos, baseando-se no respeito às leis e às normas. Isso torna essencial que cada entidade demonstre a adequação de todas as suas ações à legislação e possua mecanismos suficientes para encorajar e reforçar a adesão a valores éticos e para respeitar o estado de direito. Assim, os elementos-chave desses princípios são: (A1) comportar-se com integridade; (A2) demonstrar forte compromisso com os valores éticos; e (A3) respeitar a legislação.

2.2.2 (B) Acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*

Neste ponto, aborda-se a importância da abertura das entidades à participação do público, uma vez que suas atividades são realizadas em função deste. O princípio destaca ainda que devem ser utilizados canais claros e confiáveis de comunica-

ção e de consulta para se envolver efetivamente com todos os grupos de partes interessadas, como cidadãos individuais e usuários de serviços, bem como partes interessadas institucionais. Dessa forma, seus elementos-chave são: (B1) acessibilidade; (B2) engajamento efetivo com o cidadão em geral e com os usuários de seus serviços; e (B3) engajamento abrangente com as demais partes institucionais interessadas.

2.2.3 (C) Desenvolvimento sustentável

O princípio em foco ressalta que as decisões do setor público devem considerar os impactos de seus resultados, os quais devem ser planejados visando promover a sustentabilidade. Além disso, destaca como primordial a participação de todas as partes interessadas nesse processo, incluindo cidadãos e usuários de serviços, que são elementos fundamentais para o equilíbrio das demandas concorrentes ao determinarem-se prioridades para os recursos finitos disponíveis. Nesse contexto, os elementos-chave desse princípio são: (C1) definição dos impactos pretendidos; e (C2) benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis (elemento voltado para limitação das atividades das organizações do setor público no sentido de promover o equilíbrio entre os três aspectos).

2.2.4 (D) Alcance de resultados

Considerando que o setor público se utiliza de uma série de elementos legais e regulamentares para o alcance de seus resultados, este princípio afirma que determinar a combinação certa de intervenções é uma escolha estratégica de importância

crítica que os órgãos governamentais das entidades do setor público devem fazer para garantir que se alcancem os resultados pretendidos. Para isso, é essencial a tomada de decisões por meio de mecanismos robustos, permitindo que as metas sejam eficazes e eficientes em seus alcances. E, concomitantemente a isso, as decisões precisam ser revisadas continuamente para garantir que a realização dos resultados seja otimizada. Assim, os elementos-chave desse princípio são: (D1) determinar as intervenções (aperfeiçoar os mecanismos de tomada de decisão); (D2) planejar as intervenções; e (D3) aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).

2.2.5 (E) Capacitação

Para melhor atingir seus resultados, o setor público precisa de mão de obra capacitada para o desenvolvimento eficiente de suas atividades. Assim, tendo em vista que haverá uma necessidade contínua de desenvolver a capacidade da entidade, bem como as habilidades e a experiência da liderança de funcionários individuais, este princípio busca reforçar a importância de se promover técnicas que busquem aprimorar a qualidade de seus funcionários. Dessa forma, os elementos-chave desse requisito são: (E1) desenvolver a capacidade da entidade; (E2) desenvolver a liderança da entidade; e (E3) desenvolver a capacidade dos indivíduos que compõem a entidade.

2.2.6 (F) Gestão de riscos e de desempenho

Os órgãos públicos precisam planejar suas atividades levando em conta o risco que cada uma delas possui para sua efetivação. Dessa forma, este princípio sugere um constante

monitoramento de resultados, de forma que os riscos sejam considerados e os resultados efetivamente alcançados. Um sistema forte de gestão financeira é essencial para a implementação das políticas do setor público e para a consecução dos resultados pretendidos, pois aplicará disciplina financeira, alocação estratégica de recursos, entrega eficiente de serviços e responsabilidade. Sendo assim, os elementos-chave deste princípio são: (F1) gestão dos riscos; (F2) gestão do desempenho (monitorar os resultados esperados); (F3) controle interno robusto; e (F4) forte gestão financeira.

2.2.7 (G) Transparência e *accountability*

Em meio a tantas fraudes e corrupções que são relatadas atualmente, a transparência e a *accountability* (responsabilização) dos órgãos do setor público, por meio de relatórios e demonstrativos, configuram-se como mecanismos fundamentais de controle e monitoramento por parte dos cidadãos e dos usuários dos serviços. A responsabilização efetiva diz respeito não apenas aos relatórios sobre as ações concluídas, mas também garante que as partes interessadas possam entender e responder à medida que a entidade planeja e desenvolve suas atividades de forma transparente. Tanto a auditoria externa como a auditoria interna contribuem para a responsabilização efetiva. Com isso, os elementos-chave são: (G1) implantar boas práticas de transparência; (G2) implantar boas práticas de divulgação dos relatórios; e (G3) realizar auditorias e prestações de contas efetivas.

2.3 Pesquisas anteriores

Alinhadas à abordagem realizada sobre o assunto anteriormente, foram realizadas pesquisas buscando identificar estudos anteriores acerca do tema, que permitem, assim, uma visualização de práticas de governança envolvendo o setor público.

O estudo realizado por Matias-Pereira (2010) teve como objetivo principal analisar os fundamentos e as razões de adaptação e de transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro. Trata-se de um artigo teórico-empírico e exploratório, apoiado nas abordagens das teorias institucionalista e de custos de transação. Buscou-se analisar, a partir da literatura e de relatórios, as motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências da governança corporativa para o setor público. Os resultados das análises das motivações que permitiram a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionadas com as sérias dificuldades que a administração pública tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são mais inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população. Por fim, argumentou-se que o maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em parceria com o setor privado e com o terceiro setor, é a consolidação e a institucionalização do processo de governança pública no país.

A pesquisa realizada por Linczuk (2012) teve por objetivo discutir a migração da aplicação dos conceitos de governança corporativa para o âmbito público, vista numa perspectiva de agência e fundamentada na problemática que discute a efetividade da implementação da governança pública nas universidades federais brasileiras, verificando a influência das auditorias internas nesse processo. Tem-se como resultado um panorama do controle interno nas universidades federais brasileiras, inferin-

do-se, também, que ainda existe a necessidade de implantação e estruturação adequada da auditoria interna, a fim de que esta se traduza em um instrumento efetivo de implantação da governança pública como princípio inerente à administração pública.

David (2009), em seu estudo, buscou delinear as articulações e as interfaces das universidades públicas brasileiras, considerando a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, na busca de conhecer e de aprofundar os conflitos e interesses envolvidos, bem como de avaliar os impactos na estrutura, na estratégia e na governança. Especificamente, buscou-se desvendar, por meio do discurso dos gestores, como eles explicam a realidade da organização universitária no que concerne à modernização e ao avanço da gestão em um contexto de maior interação com a sociedade. A realidade empírica focalizada no trabalho refere-se a estudos de caso múltiplos realizados na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Os resultados indicam que as universidades brasileiras sofrem intensa ação coordenadora do Estado, estando, porém, em processo de ampliação das suas interações com o mercado. No que tange à governança corporativa, os estudos empíricos revelaram a existência de esforços nas universidades estudadas para implementação de procedimentos de controle e transparência, exigindo avanços.

Nesse mesmo escopo, Cardozo (2012) desenvolveu um estudo que teve como objetivo geral identificar a evidenciação de políticas de governança nas universidades federais do sul do Brasil à luz das entidades que tratam do tema, especificamente para as IES. Foi possível concluir que o princípio da prestação de contas atingiu a maior média, seguido dos princípios da

transparência, do compromisso, da equidade, da liderança e da ética. Por outro lado, o princípio do cumprimento das leis apresentou a menor média. Concluiu-se que as instituições federais de ensino superior (IFES) estudadas apresentaram um grau médio de evidencição das recomendações de governança estabelecidas por Cuc (2009) e por Eurydice (2008). Os resultados mostram ainda que não há clareza nas informações pertinentes à origem e à aplicação dos recursos das IFES, tanto em questão de acessibilidade quanto de compreensão da informação.

Por fim, o estudo de Sales et al. (2015) investigou o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC, considerando as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”, com base no study 13. Os resultados permitem concluir que o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança recomendadas pela IFAC é de cerca de 49% do total de 77 recomendações analisadas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia de pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, por se concentrar em observar e analisar as percepções dos gestores da entidade objeto do estudo. Por ter esse escopo, este estudo também guarda características de um levantamento, ou survey.

Nessa técnica, de acordo com Beuren (2006, p. 85-86), “os dados podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se dese-

ja conhecer". A autora afirma ainda que, por se tratar de uma pesquisa com amostra de uma população numerosa, a técnica é fundamental para verificar se o direcionamento das decisões está sendo adequado e, se for o caso, propor mudanças.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Buscando corresponder ao objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário que teve como base os princípios de boa governança elencados pelo framework da IFAC e fragmentados nos elementos-chave apontados pelo estudo. Amparados nesse mecanismo, os entrevistados indicaram seu grau de percepção acerca do nível de aderência da IES em foco aos princípios apresentados.

Para isso, utilizou-se uma escala Likert, onde as notas variavam de 1 a 5, indicando as percepções dos participantes da pesquisa: 1 (muito baixa); 2 (baixa); 3 (média); 4 (alta); 5 (muito alta).

Tendo essa avaliação como base, é possível identificar o nível de adesão a cada princípio elencado, sendo que, para obter-se o engajamento com cada princípio, é necessária uma média das notas dedicadas a cada elemento-chave para identificar o nível de adesão a cada princípio.

3.3 Participantes da pesquisa

Considerando que a administração superior da IES é composta por reitor, pró-reitores e demais componentes do Conselho Diretor, do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e que a gestão administrativa está centrada na figura do reitor e dos sete pró-reitores, optou-se por

colher as respostas desses oito membros da cúpula da universidade. Sendo assim, a pesquisa limita-se a aferir a percepção desses participantes da pesquisa, centrando as conclusões nas respostas do questionário aplicado aos gestores máximos da IES.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Tendo em vista as avaliações dos participantes, foi possível realizar uma comparação destas com a nota máxima que seria dedicada a cada princípio (nota 5, que sinalizava uma aderência total) e, assim, calcular uma média de adesão a cada um deles. Por meio disso, foi possível definir o percentual de aceitação a cada um dos princípios propostos.

Para a análise dos resultados obtidos, utilizou-se como base o Quadro 1, que indica faixas de resultados correspondentes à qualificação do nível de aderência.

Quadro 1: Nível de aderência definido com base na média das respostas

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

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Dessa forma, por meio da análise do quadro, é possível

saber que se um princípio obtiver uma média de 1,25 a 2,50 (correspondente ao percentual de 25% a 50%), por exemplo, terá um nível de aderência considerado baixo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, são elencados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, indicando o nível de adesão dos participantes da pesquisa a cada princípio apresentado no estudo. Logo em seguida, é apontado o resultado global.

4.1 Integridade, ética e *compliance*

O princípio que buscou aderência a “Integridade, ética e *compliance*” apresentou um nível de adesão considerado muito alto, com uma média de 4,62 (92,38%). Esse resultado demonstra que a IES em questão, de acordo com a opinião dos participantes da pesquisa, está pautando suas ações de acordo com as regras impostas, observando as normas e os valores éticos que existem dentro e fora da instituição.

4.2 Acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*

A aderência quanto a “Acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” foi considerada alta, com média de 87,62%. Esse nível de adesão indica que a IES está conseguindo ser acessível aos seus interessados (*stakeholders*), de acordo com a visão dos participantes da pesquisa. Estes comprovam que existe uma boa comunicação e aproximação com o público interno e externo.

4.3 Desenvolvimento sustentável

Em relação ao princípio que avalia a adesão às práticas sustentáveis na IES, o enquadramento foi médio, com 72,86%. O resultado expõe que existem oportunidades de melhoria para suprir as carências pertinentes à implementação de atividades que busquem promover um maior desenvolvimento econômico e sustentável.

4.4 Alcance de resultados

No que tange ao “Alcance de resultados”, a IES em questão apontou um nível de adesão considerado alto, com 76,19%. Essa avaliação dos entrevistados indica que há uma busca por estabelecer metas e por controlar resultados.

4.5 Capacitação

A avaliação quanto ao princípio de “Capacitação” obteve uma média considerada alta, com 4,05 (correspondente a 80,95%). O resultado demonstra que a IES está buscando melhorar seu desempenho por meio da capacitação de funcionários e do desenvolvimento de sua liderança.

4.6 Gestão de riscos e de desempenho

O princípio de “Gestão de riscos e de desempenho” obteve uma avaliação média, com um percentual de 71,43%. A avaliação dos participantes sinaliza uma necessidade de incremento na eficácia na gestão financeira da IES, bem como de maior con-

trole dos gastos e gerenciamento dos riscos.

4.7 Transparência e *accountability*

Em relação a “Transparência e *accountability*”, a avaliação foi considerada alta, com uma média de 4,05, equivalente a um percentual de 80,95%. O nível de adesão a esse princípio demonstra que a IES está adotando boas práticas de transparência, por meio de divulgação de seus relatórios e de prestação de contas para as autoridades competentes.

4.8 Resultado global

Mediante as avaliações dos entrevistados, foi possível construir a Tabela 1, contendo o resultado global, com o percentual de adesão a cada princípio, e também suas qualificações.

Tabela 1: Percepção dos gestores sobre o nível de aderência da IES estudada

Princípios	%	Nível de aderência
Integridade, ética e <i>compliance</i>	92,38%	Muito alto
Acessibilidade e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	87,62%	Alto
Desenvolvimento sustentável	72,86%	Médio
Alcance de resultados	76,19%	Alto
Capacitação	80,95%	Alto
Gestão de riscos e de desempenho	71,43%	Médio
Transparência e <i>accountability</i>	80,95%	Alto
Média geral dos princípios	80,34%	Alto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Diante dos resultados expostos, é possível inferir que o princípio de “Integridade, ética e *compliance*” foi o que obteve o maior percentual de adesão, com 92,38%; já o princípio de “Gestão de riscos e de desempenho” obteve a menor média, com um percentual de 71,43%.

Com essa avaliação, depreende-se que a instituição em questão, na percepção média dos gestores, está respeitando as leis e os valores éticos impostos dentro e fora da sua área de atuação. No entanto, existem oportunidades de melhoria no monitoramento dos riscos de suas atividades, bem como na gestão de seu desempenho.

Cabe ressaltar ainda que os gestores pesquisados admitem a possibilidade de aperfeiçoar o desenvolvimento sustentável da instituição. O percentual de adesão de 72,86% induz à busca de formas mais efetivas de práticas sustentáveis dentro da universidade, podendo instigar seus alunos a participarem desse processo, uma vez que sua acessibilidade é considerada alta (87,62%) e facilita essa prática.

O resultado encontrado, mesmo com um percentual relativamente elevado, demonstra que a IES em estudo carece de avanços em suas práticas de governança, tal qual foi destacado no estudo de David (2009).

Referindo-se também ao estudo de Cardozo (2012) – no qual princípios como prestação de contas, ética e liderança tiveram ênfase –, merecem destaque nesta pesquisa os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e de “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”, que obtiveram os melhores resultados.

Tendo em vista o resultado apontado na pesquisa de Matias-Pereira (2010), no qual foi constatado que o maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em parceria com o setor

privado e com o terceiro setor, é a consolidação e a institucionalização do processo de governança pública no país, pode-se inferir que a IES em estudo está conseguindo avançar nesse sentido, por estar, na percepção média de seus gestores, em um patamar elevado em relação aos princípios de boa governança elencados pela IFAC, conforme destacado em seu resultado global.

De forma geral, em comparação com estudos anteriores, pode-se perceber que, na percepção média dos gestores pesquisados, o nível de aderência às boas práticas de governança na IES é superior à média geral do país, tendo em vista que Cardozo (2012) e Sales et al. (2015) observaram que o nível de aderência das universidades federais é mediano. Porém, vale ressaltar que esses estudos anteriores buscaram outros parâmetros de análise diferentes do atual *framework* da IFAC, assim como também lastrearam suas conclusões em divulgações das próprias instituições, enquanto a atual pesquisa baseou-se na concepção dos gestores máximos.

5 CONCLUSÃO

Considerando todos os mecanismos utilizados para a realização da pesquisa, alinhados aos resultados obtidos, é possível identificar a percepção média dos gestores sobre pontos que comprovam o nível de aderência da IES em foco aos princípios de boa governança elencados pela IFAC.

No tocante aos objetivos específicos, o nível de aderência a cada um dos princípios detalhados no *framework* foi calculado, permitindo chegar à conclusão sobre a percepção média dos gestores máximos da IES sobre o nível de aderência a cada

elemento, como pôde ser vislumbrado ao longo do trabalho.

Com base nas respostas dos participantes da pesquisa, existe um nível alto de adesão aos princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA, com um percentual médio geral de 80,34%. Merecem destaque nesta pesquisa os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e de “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”, que obtiveram os melhores resultados, com 92,38% e 87,62%, respectivamente.

No entanto, mesmo com os resultados elevados, existem princípios passíveis de melhoria e que merecem ser ressaltados. Entre eles, destacam-se os que tratam de “Gestão de riscos e de desempenho” e de “Desenvolvimento sustentável”, que obtiveram os menores percentuais (71,43% e 72,86%, respectivamente). Observa-se, contudo, patamares superiores ao comumente encontrado em estudos anteriores, como os de Cardozo (2012) e Sales et al. (2015).

Dessa forma, tendo em vista o escopo da pesquisa, vale ressaltar a importância de novos estudos acerca do tema, que podem buscar o aprofundamento da análise das percepções aqui destacadas em divulgações da IES pesquisada. Sugere-se ainda aplicar o *framework* da IFAC buscando outras fontes de pesquisa, expandindo o objeto de estudo para outras IESs ou para outras entidades públicas.

Por fim, acredita-se que a disseminação do aludido *framework* promove uma nova abordagem para o sistema público brasileiro, permitindo aperfeiçoar seu modelo de gestão, com maior responsabilidade e melhor prestação de serviços. Além disso, a sua repetida aplicação contribui para colocar em destaque as instituições públicas de referência.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Cadernos ENAP, Brasília, DF, n. 10, 1997. Disponível em: <<http://bit.ly/2xYMmnA>>. Acesso em: 11 set. 2017.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOZO, M. A. **A evidenciação das políticas de governança nas IFES**: um estudo nas universidades federais do sul do Brasil. 2012. 203 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2z3QMtl>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

DAVID, M. V. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança**: o caso de três universidades federais de Minas Gerais. 2009. 232 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2xndMkS>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

IFAC – International Federation of Accountants. **The international framework**: good governance in the public sector. New York: IFAC, 2014.

_____. **Governance in the public sector**: a governing body perspective - Study 13. New York: IFAC, 2001.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, jun. 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2hTqnKB>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

LINCZUK, L. M. W. **Governança aplicada à administração pública**: a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2xZLRte>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jul. 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/2z3csFU>>. Acesso em: 31 maio 2017.

OLIVEIRA, A. B. R.; SILVA, U. B.; BRUNI, A. L. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 3, n. 5, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2yNuivw>>. Acesso em: 12 set. 2017.

PEREIRA, L. C. B. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 53, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://bit.ly/2hTsU7z>>. Acesso em: 8 set. 2017.

SALES, E. C. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. et al. Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas

Universidades Federais Brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: CBC, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2y4i307>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2hUC3N5>>. Acesso em: 11 set. 2017.

TIMMERS, H. **Government Governance**: corporate governance in the public sector, why and how? In: FEE PUBLIC SECTOR CONFERENCE, 9., 2000, Haia. **Proceedings...** The Netherlands Ministry of Finance, 2000. Disponível em: <<http://bit.ly/2xnbVRS>>. Acesso em: 6 out. 2017.

APÊNDICE

Questionário sobre Princípios de boa governança no Setor Público

Prezado(a) entrevistado(a),

Em 2014, a *International Federation of Accountants* (IFAC), juntamente com o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), publicou o *International framework: good governance in the public sector*, que indica os princípios a serem seguidos para garantir a boa governança no setor público.

Dessa forma, as afirmativas a seguir buscam identificar o nível

de aderência das práticas de gestão da instituição de ensino superior (IES) estudada a esses princípios. Você deve assinalar uma das opções da escala Likert proposta a seguir de acordo com sua percepção sobre o assunto.

- 1 – Muito baixa.
- 2 – Baixa.
- 3 – Média.
- 4 – Alta.
- 5 – Muito alta.

Princípio norteador:				
A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e com o cumprimento de leis.				
A1. A administração adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos.				
1	2	3	4	5
A2. A administração adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com o respeito à legislação.				
1	2	3	4	5
A3. A administração adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.				
1	2	3	4	5
Princípio norteador:				
B. Garantir a acessibilidade e envolvimento abrangente dos stakeholders (partes interessadas).				
B1. A administração adota práticas de gestão demonstrando que é acessível aos seus colaboradores.				
1	2	3	4	5

B2. A administração 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 administração 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
Princípio norteador:				
C. Definir impactos em termos de desenvolvimentos econômico, social e ambiental sustentáveis.				
C1. A administração adota práticas de gestão que definem os impactos pretendidos pela IES.				
1	2	3	4	5
C2. A administração adota práticas de gestão que demonstram equilíbrio na busca de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.				
1	2	3	4	5
Princípio norteador:				
D. Determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos.				
D1. A administração adota práticas de gestão que permitem aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).				
1	2	3	4	5

D2. A administração 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 administração adota práticas de gestão que permitem planejar as formas de intervenções (após determiná-las conforme citado na questão D2).				
1	2	3	4	5
Princípio norteador:				
E. Desenvolver a capacidade da entidade (inclusive sua liderança) e de seus colaboradores.				
E1. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua capacidade como organização.				
1	2	3	4	5
E2. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua liderança como instituição.				
1	2	3	4	5
E3. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus colaboradores.				
1	2	3	4	5
Princípio norteador:				
F. Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte.				
F1. A administração adota práticas de gestão que permitem gerenciar os riscos.				
1	2	3	4	5

F2. A administração adota práticas de gestão que permitem administrar o seu desempenho (monitorando os resultados esperados).				
1	2	3	4	5
F3. A administração adota práticas de gestão que permitem manter uma estrutura de controle interno robusto.				
1	2	3	4	5
F4. A administração adota práticas de gestão que permitem manter uma sólida gestão financeira.				
1	2	3	4	5
Princípio norteador:				
G. Implantar boas práticas de transparência, divulgação e auditoria, para fornecer uma prestação de contas (<i>accountability</i>) efetiva.				
G1. A administração adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações.				
1	2	3	4	5
G2. A administração adota práticas de gestão que permitem a divulgação de seus relatórios.				
1	2	3	4	5
G3. A administração adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas nas suas práticas de gestão.				
1	2	3	4	5

Recebido: 02/08/2017

Aprovado: 27/09/2017