

# Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais

## Good governance practices applied to the public sector: Analysis of five federal public universities accountability

Carolina Jaber CASTRO [1](#); Guido Vaz SILVA [2](#)

Recibido: 17/10/16 • Aprobado: 29/11/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Análise dos resultados](#)
- [5. Considerações finais](#)

### Referências

#### RESUMO:

A função da Administração Pública é gerir os recursos públicos de forma eficiente, tendo por meta alcançar os interesses da sociedade. No entanto, interesses particulares dos gestores podem influenciar sua tomada de decisão, o que acaba por distanciá-las do interesse público. Adaptada de ideias já utilizadas em organizações privadas, a governança pública surge como um mecanismo que minimiza conflitos de interesses entre gestores e sociedade, ao permitir um maior controle e fiscalização da gestão pública. O objetivo geral do estudo foi avaliar a prestação de contas do exercício de 2014 de cinco Universidades Públicas Federais brasileiras de acordo com boas práticas de governança. Para isso, foi elaborado um quadro avaliativo composto de práticas publicadas por órgãos influentes e pesquisadores. Os resultados mostram que as universidades alcançaram em média 45,7% de aderência ao quadro síntese proposto, o que indica a necessidade de maiores investimentos na

#### ABSTRACT:

The function of public administration is to manage public resources efficiently, with the goal to achieve the interests of society. However, managers particular interests can influence their decision-making, which ultimately distancing them from the public interest. Adapted from ideas already used in private organizations, public governance arises as a mechanism that minimizes conflicts of interest between managers and society, by allowing greater control and supervision of public management. The overall objective of the study was to evaluate of year 2014 accounts of five Brazilian Federal Public Universities in accordance with good governance practices. For this, it developed an evaluation framework composed of practices published by influential bodies and researchers. Results shows that universities were on average 45.7% of adherence to the synthesis framework proposed, which indicates the need for further investments in the adoption of good governance practices and disclosure.

## 1. Introdução

A utilização do termo “governança” teve início no ramo privado, denominada “governança corporativa”, a partir do momento em que organizações e seus bens passaram a ser geridos por terceiros (Cavalcante; Luca, 2013). Nesse contexto, foi necessário estabelecer práticas que deixassem os proprietários seguros, promovendo alinhamento de ações e redução de conflitos abordados pela Teoria da Agência.

No final dos anos 80, alguns órgãos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC), adaptaram suas práticas ao setor público (Cavalcante; Luca, 2013, p.74). O que propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou nos princípios básicos que a norteiam: “a responsabilidade de prestar contas, a transparência, a participação, o relacionamento e a eficiência” (Bogoni et al, 2010, p. 124).

A prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência são pilares básicos da governança pública (Cavalcante; Luca, 2013) que possibilitam ao cidadão “controlar o exercício do poder concedido a seus governantes” (Rocha, 2011, p. 84). Tendo por base estes princípios, o presente estudo tem como objetivo avaliar a prestação de contas de cinco Universidades Públicas Federais de acordo com as boas práticas de governança pública. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir nas futuras prestações de contas das Universidades Públicas federais e outros órgãos e entidades da administração pública, segundo boas práticas de governança.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. O gerencialismo na administração pública

Devido à necessidade de se estruturar e racionalizar a atividade e a intervenção do Estado na vida econômica e social, a Teoria da Administração Pública começou a se desenhar nos Estados Unidos no final do século XIX. Nesse contexto, surge no setor público a chamada Administração Científica ou Administração Tradicional, que tem por fundamentos o modelo burocrático, a dicotomia entre política e administração, e a organização do trabalho baseada no princípio de máxima eficiência, através da redução de custos e esforços (Rocha, 2001).

No entanto, após a II Guerra Mundial, lhe foram apresentadas diversas confrontações intelectuais, como o impacto sobre a motivação dos empregados e resistência às mudanças frente à prescrição estrita de tarefas, a impessoalidade em excesso e a utilização da senioridade para promoção funcional, que freia competição entre funcionários e os distancia dos interesses dos destinatários dos serviços (Secchi, 2009).

Em 1973, após a crise do petróleo, a política mundial viu alguns de seus pilares desabarem, “com menos recursos e menos poder, os governos buscaram reduzir suas funções e ampliar sua eficiência” (Sanabio; Santos; David, 2013, p. 23). A partir da década de 1980, então, um novo termo começou a ser ouvido e a alcançar domínio em alguns círculos, a “gestão pública” (Bovaird; Löffler, 2009).

Diversas críticas feitas ao modelo burocrático impulsionaram o surgimento dos chamados modelos pós-burocráticos da administração pública, dos quais Secchi (2009) destaca o gerencialismo (*managerialism*), e a Governança Pública. O autor define o gerencialismo como modelos organizacionais “que incorporam prescrições para a melhoria da efetividade da gestão das organizações públicas”, e a Governança como um modelo relacional, por oferecer “uma

abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo” (Secchi, 2009, p. 349).

## 2.2. Teoria da agência e conflitos de interesses

Bovaird e Löffler (2009), tratam a cooperação entre o governo e *stakeholders* como o principal desafio para se alcançar uma “boa governança”, no entanto os problemas de assimetria informacional abordados pela Teoria da Agência são obstáculos a serem superados.

De acordo com Rocha et al (2012), a Teoria da Agência estuda o relacionamento entre o principal e o agente, e os problemas de conflito gerados neste relacionamento, resultantes da assimetria da informação. Segundo os autores, os gestores ligados diretamente às negociações no dia a dia da empresa são os agentes. O proprietário, ou o principal, depende das informações dos agentes para acompanhar e exercer o controle sobre a forma como a organização está sendo gerida, só que muitas vezes as recebem de forma incompleta.

A Administração Pública, com objetivo de atender as necessidades da população, conta com três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), cabendo ao Executivo a gestão dos recursos e a prestação dos serviços públicos. Logo, potenciais conflitos de interesse podem surgir, tendo em vista que os proprietários dos recursos não exercem diretamente a sua gestão (Cavalcante; Luca, 2013).

O controle dos recursos e sua gestão pela Administração Pública se configura como um potencial problema de agência, já que não há segurança sobre o alinhamento de interesses das partes. Para facilitar a convergência de interesses e transmitir segurança aos proprietários quanto aos resultados da gestão pública, podem ser utilizados mecanismos de Governança aplicados ao setor público (Cavalcante; Luca, 2013).

## 2.3. Governança pública

A partir da concepção da abordagem gerencial na Administração Pública, o conceito de governança foi adaptado ao setor público pela necessidade de transformar suas organizações em ambientes flexíveis e adaptáveis. Entretanto, as diferenças de valores entre os setores público e privado e na dinâmica das relações com os acionistas e partes interessadas, afetaram a transferência automática de idéias (Edwards et al, 2012). A governança pública começa a ser desenhada a partir da crise fiscal dos anos 1980, quando existiu a necessidade de novos arranjos econômicos e políticos que tornassem o Estado mais eficiente (TCU, 2014).

O modelo relacional “Governança Pública”, muda a perspectiva da Nova gestão Pública, de focar somente nos resultados oferecidos à sociedade, a focar também nos meios com que estes resultados são alcançados.

A Governança pública traz uma distinção clara de outros modelos com relação ao tratamento do cidadão, ao transformá-lo em participante na construção das políticas públicas. De acordo com Secchi (2009), no modelo burocrático o cidadão é visto como usuário dos serviços públicos, e no gerencialismo, como cliente, cujas necessidades devem ser satisfeitas. Por outro lado, sob a ótica da Governança Pública, os cidadãos e outras organizações são parceiros ou *stakeholders*, “com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação” (Secchi, 2009, p. 363).

A governança pública é um sistema que envolve não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitem a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz uma visão do cidadão como participante da gestão (Bingham; Nabatchi; O’Leary, 2005). Sob tais circunstâncias, duas questões se destacam: a prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência.

Cavalcante e Luca (2013) destacam a importância da transparência e a *accountability* como princípios e práticas de governança recomendadas por diversas organizações, nacionais e

internacionais, como a OCDE, IBGC, Banco Mundial, PSC e IFAC. Conforme afirma Bizerra (2011), a transparência e *accountability* possibilitam um maior controle e acompanhamento da gestão pública e minimizam conflitos de interesses entre gestores e a população.

Caracterizada por Cruz e Ferreira (2008) como um requisito para uma gestão democrática, a transparência no setor público depende do grau e da forma como se dá o acesso aos usuários da informação. É atribuído valor à informação não só pela quantidade que é fornecida, mas pela sua utilidade e pela compreensão que o usuário tem da mesma. As informações disponibilizadas, além de compreensíveis aos usuários, devem ser “capazes de comunicar o real sentido que expressam, de modo a não parecerem enganosas” (Cruz; Ferreira, 2008).

A *accountability* exige a divulgação de informações financeiras e não financeiras pelas instituições públicas, para que seus *stakeholders* avaliem e analisem os processos e resultados obtidos (Católico, 2012, p. 60), possibilitando a responsabilização dos gestores públicos por seus atos. Segundo Católico, “a revelação da informação pode ser entendida como o ato de preparar e apresentar os aspectos que são ignorados ou secretos sobre a organização” (Católico, 2012, p. 60).

## 2.4. Boas práticas de governança

Para que o Estado seja eficiente e atenda as demandas da sociedade por mais transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade em sua gestão, é fundamental fortalecer seus mecanismos de governança pública. Na busca por fortalecer esses mecanismos, organizações nacionais e internacionais desenvolveram códigos com melhores práticas de governança aplicadas ao setor público, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a International Federation of Accountants (IFAC), Institute of Internal Auditors (IIA), Fundo Monetário Internacional (FMI), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e The Independent Commission for Good Governance in Public Services, composto pelo Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) e Office for Public Management (OPM).

Autores como Cavalcante e Luca (2013), Bizerra (2012) e Silva (2012) já utilizaram recomendações de códigos de governança para análise das práticas utilizadas na prestação de de entidades públicas. Cavalcante e Luca (2013), analisam a adequação das informações disponibilizadas no portal eletrônico da Controladoria Geral da União (CGU), com base nas recomendações da IFAC para controle e relatórios externos. Silva (2012) analisa as práticas de governança evidenciadas nos Relatórios de Gestão do Fundo Nacional de Educação – FNDE, com base nas práticas propostas pela IFAC. Bizerra (2012) baseia seu estudo em códigos publicados pela Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Fundo Monetário Internacional (FMI), Independent Commission on Good Governance in Public Services, Institute of Internal Auditors (IIA), International Federation of Accountants (IFAC) e pelo Ministério de Finanças Holandês.

---

## 3. Metodologia

Com base nos objetivos gerais, a presente pesquisa é classificada como exploratória por tornar o problema mais familiar e explícito. Quanto à análise dos dados, classifica-se como qualitativa, na realização de pesquisa bibliográfica e documental para elaboração do quadro avaliativo, e quantitativa na atribuição de percentuais de conformidade dos relatórios de gestão e peças complementares ao quadro proposto.

Os dados foram coletados por meio dos portais eletrônicos das Universidades da amostra e de seus relatórios de gestão disponibilizados em seus sites e no portal do TCU. Posteriormente, foram avaliados de acordo com seu grau de aderência às boas práticas de governança. Para realização desta etapa, foi elaborado um quadro que sintetiza as principais recomendações de códigos publicados por órgãos influentes na área e autores selecionados por meio da pesquisa bibliográfica realizada. Os seguintes códigos de boas práticas de governança foram utilizados para construção do quadro avaliativo:

1. *International Framework: Good Governance in the Public Sector* (IFAC; CIPFA, 2014);
2. Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra (OCDE, 2011);
3. *Assessing Organizational Governance in the Public Sector* (IIA, 2014);
4. Manual de Transparência Fiscal (FMI, 2007);
5. *The Good Governance Standard for Public Services* (OPM; CIPFA, 2004);
6. Governança Pública: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública e ações indutoras de melhoria (TCU, 2014).

Ao atribuir a pontuação de cada item, foram utilizadas três escalas de pontuação: atendido, atendido parcialmente e não atendido. Para tanto, foram considerados os seguintes critérios:

1. se o item for totalmente atendido, é atribuída a este a nota 2,00;
2. se o item for atendido parcialmente, é atribuída a este a nota 1,00; e
3. se o item não for atendido, é atribuída a este a nota 0.

Com finalidade de sistematizar o estudo e facilitar a compreensão das informações apresentadas, as práticas de governança foram agrupadas em diferentes categorias: estrutura e processos organizacionais, gestão de pessoas, governança, estratégia, integridade, transparência e prestação de contas, controle e auditoria interna e compras públicas.

A seguir será apresentado o quadro avaliativo particionado por categorias. Cada quadro apresenta a descrição das práticas de governança analisadas, a nota máxima (*N*) por cada item ou boa prática adotada, e os códigos e autores consultados para elaboração de cada item.

A avaliação da categoria Estrutura e Processos Organizacionais foi realizada por meio do quadro 1, que retrata práticas de governança relacionadas à divulgação da estrutura da organização, membros da alta administração e instâncias superiores, além de seus papéis e responsabilidades.

<b>Item</b>	<b>Boas práticas de governança</b>	<b>N</b>	<b>Códigos</b>	<b>Autores</b>
<b>1</b>	<b>Estrutura e Processos Organizacionais</b>	<b>10,00</b>	-	-
<b>1.1</b>	<b>Estrutura</b>	<b>6,00</b>	-	-
1.1.1	A estrutura interna da organização, suas unidades, processos, políticas e procedimentos estão comunicados de forma clara às partes interessadas.	2,00	FMI (2007); IIA (2014)	Mello (2006)
1.1.2	Os membros dos conselhos, colegiados superiores e da alta administração estão designados.	2,00	TCU (2014)	Católico (2012); Silva (2012)
1.1.3	Os membros das instâncias internas de apoio à governança (controle interno) estão designados.	2,00	TCU (2014)	Silva (2012)
<b>1.2</b>	<b>Papéis e Responsabilidades</b>	<b>4,00</b>	-	-
1.2.1	A divisão de responsabilidades entre os diferentes níveis da organização, bem como as relações entre eles, são claramente definidas.	2,00	FMI (2007); IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014)	Mello (2006); Roczanski e Tomasi (2010)
	Papéis e responsabilidades dos conselhos,			

1.2.2	colegiados superiores e da alta administração estão definidos e incluem atividades relacionadas à tomada de decisão, elaboração, implementação, revisão de diretrizes, monitoramento e controle.	2,00	IIA (2014); OPM e CIPFA (2004); TCU (2014)	Mello (2006); Miranda e Amaral (2011)
-------	--	------	--	---------------------------------------

Quadro 1 - Boas práticas de evidenciação para Estrutura e Processos Organizacionais.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A categoria “gestão de pessoas” (Quadro 2) aborda as boas práticas no processo de seleção de membros da alta administração e instâncias superiores, divulgação de sua remuneração, competências desejáveis para exercício da função, treinamento, capacitação e avaliação de seu desempenho.

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>2</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>22,00</b>	-	-
<b>2.1</b>	<b>Seleção, Competências e Capacitação</b>	<b>10,00</b>	-	-
2.1.1	O processo de seleção de membros dos conselhos de administração e da alta administração é realizado de forma transparente	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OPM e CIPFA (2004); TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Mello (2016)
2.1.2	Estão especificados o número de membros dos Conselhos, a frequência e o modo de reunião, e como suas decisões são tomadas.	2,00	IIA (2014)	Barth (2006); Figueiredo e Santos (2014)
2.1.3	As competências desejáveis ou necessárias aos membros dos conselhos e da alta administração estão definidas e divulgadas.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Barth (2006); Figueiredo e Santos (2014); Roczanski e Tomasi (2010)
2.1.4	A entidade realiza auditoria de habilidades de seu pessoal como forma de identificar pontos fortes e lacunas de competências.	2,00	OPM e CIPFA (2004)	Roczanski e Tomasi (2010)
2.1.5	A entidade realiza constantemente treinamento e capacitação de seu pessoal, inclusive de membros da alta administração.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014); OPM e CIPFA (2004)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Roczanski e Tomasi (2010)
<b>2.2</b>	<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>8,00</b>	-	-
2.2.1	As formas de avaliação e autoavaliação de desempenho e de necessidades de formação e desenvolvimento de seus membros individuais estão definidas e publicadas.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OPM e CIPFA (2004)	Mello (2006)
	As formas de avaliação e autoavaliação de		IFAC e CIPFA	

2.2.2	desempenho, incluindo necessidades de formação e desenvolvimento, de membros da alta administração, Conselhos e Colegiado superior estão definidas e publicadas	2,00	(2014); IIA (2014); OPM e CIPFA (2004); TCU (2014)	Mello (2006)
2.2.3	O resultado das avaliações e autoavaliações de desempenho de membros da alta administração, Conselhos e Colegiado superior é divulgado.	2,00	TCU (2014)	Mello (2006)
2.2.4	As metas de desempenho para membros da alta administração, Conselhos e Colegiado superior estão definidos e publicados.	2,00	TCU (2014)	Barth (2006)
<b>2.3</b>	<b>Remuneração</b>	<b>4,00</b>	-	-
2.3.1	O conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros, concedidos a membros da alta administração, aos conselhos e colegiado superior, são divulgados, ao menos de forma agregada.	2,00	TCU (2014)	Bairral (2013); Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Mello (2006)
2.3.2	A entidade adota critérios de remuneração, nomeação e promoção por mérito.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Mello (2006); Silva (2012)

Quadro 2 - Boas práticas de evidenciação para Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria "governança" (Quadro 3) inclui as práticas referentes à implantação de um Sistema de governança, incluindo a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), papéis, responsabilidades e mandato de suas instâncias internas, além da divulgação de práticas de governança adotadas.

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>3</b>	<b>Governança</b>	<b>12,00</b>	-	-
<b>3.1</b>	<b>Sistema de Governança</b>	<b>8,00</b>	-	-
3.1.1	A entidade possui implantado um Sistema de Governança e identifica suas instâncias internas.	2,00	OPM e CIPFA (2004);TCU (2014)	Silva (2003)
3.1.2	Papéis e responsabilidades das instâncias internas de governança estão definidos e incluem atividades de tomada de decisão, elaboração, implementação e revisão de diretrizes, monitoramento e controle.	2,00	TCU (2014)	Mello (2006); Miranda e Amaral (2011); Pereira (2010)
3.1.3	Os mandatos dos membros das instâncias internas de governança e requisitos para	2,00	TCU (2014)	Pereira (2010)

	permanência no cargo ou função, estão definidos.			
3.1.4	A entidade possui um Sistema de Governança de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) e garante a este uma supervisão adequada.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014)	Roczanski e Tomasi (2010); Santos (2012)
<b>3.2</b>	<b>Práticas de Governança</b>	<b>4,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
3.2.1	São adotados códigos de governança ou práticas promulgadas por um órgão influente na área.	2,00	TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Cavalcante e Luca (2013)
3.2.2	São realizadas avaliações periódicas para melhoria contínua das práticas de governança adotadas.	2,00	IIA (2014); TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012)

Quadro 3 - Boas práticas de evidenciação para Governança.  
Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria "Estratégia" (Quadro 4) aborda práticas relacionadas à gestão estratégica da organização, as quais englobam a definição clara da estratégia, sua missão, visão e valores, estabelecimento de indicadores de desempenho, diretrizes de monitoramento e metas, além da transparência como ferramenta estratégica.

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>4</b>	<b>Estratégia</b>	<b>8,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>4.1</b>	<b>Gestão estratégica</b>	<b>8,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
4.1.1	A estratégia da organização está definida de forma clara e explícita objetivos, iniciativas, indicadores de desempenho e metas.	2,00	IIA (2014); TCU (2014)	Gonçalves <i>et al.</i> (2010)
4.1.2	A missão, a visão e os valores da organização estão definidos.	2,00	TCU (2014)	Mello (2006)
4.1.3	O modelo de gestão da estratégia está definido e considera aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.	2,00	TCU (2014)	Roczanski e Tomasi (2010)
4.1.4	São definidas e aplicadas diretrizes para monitoramento e avaliação da execução das iniciativas estratégicas .	2,00	TCU (2014)	Silva (2003, P. 39)

Quadro 4 - Boas práticas de evidenciação para Estratégia.  
Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria "Integridade" (Quadro 5) é dividida nos componentes "Código de ética" e "Controle e denúncias". As práticas agregadas nesta categoria são relacionadas à adoção e aplicação de um Código de ética, e à implantação de mecanismos de controle de ética, como monitoramento de adesão ao código e denúncias de práticas não-éticas.



<b>Item</b>	<b>Boas práticas de governança</b>	<b>N</b>	<b>Códigos</b>	<b>Autores</b>
<b>5</b>	<b>Integridade</b>	<b>22,00</b>	-	-
<b>5.1</b>	<b>Código de Ética</b>	<b>10,00</b>	-	-
5.1.1	A entidade adota um Código de Ética claro e relevante, e o divulga amplamente.	2,00	FMI (2007); IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014); OECD (2011); TCU (2014)	Mello (2006); Pereira (2010); Silva (2012); Silva (2003)
5.1.2	O Código de Ética adotado é aplicável a toda organização, inclusive aos membros da alta administração, dos conselhos e do colegiado superior.	2,00	TCU (2014)	Mello (2006); Pereira (2010)
5.1.3	O Código define os valores e princípios da entidade, além do comportamento esperado de agentes públicos.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Mello (2006); Silva (2012)
5.1.4	O Código de Ética define tratamento para conflitos de interesses.	2,00	IIA (2014); TCU (2014)	Mello (2006); Pereira (2010)
5.1.5	O Código de Ética proíbe o recebimento de benefícios que possam influenciar as ações dos membros da alta administração, conselhos ou colegiado superior.	2,00	TCU (2014)	Mello (2006)
<b>5.2</b>	<b>Controle e denúncias</b>	<b>12,00</b>	-	-
5.2.1	A entidade possui mecanismos de feedback que permitem denúncias diretamente às instâncias internas de governança.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Figueiredo e Santos (2014); Mello (2006)
5.2.2	Estão implantados mecanismos para acompanhamento das denúncias pelas partes interessadas.	2,00	TCU (2014)	Figueiredo e Santos (2014)
5.2.3	Estão implantados mecanismos para monitoramento e avaliação da adesão do comportamento da administração e funcionários ao Código de Ética.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Mello (2006)
5.2.4	Estão implantados mecanismos de recompensa e sanções (correição) pelo cumprimento ou não do Código de Ética	2,00	IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014); TCU (2014);	Mello (2006)

5.2.5	Práticas e procedimentos do Código de Ética são revistos regularmente.	2,00	OECD (2011)	Mello (2006)
5.2.6	A entidade identifica e avalia os riscos na adoção de padrões éticos ruins nos processos de tomada de decisões.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OECD (2011)	Cavalcante e Luca (2013); Miranda e Amaral (2011); Silva (2012)

Quadro 5 - Boas práticas de evidenciação para Integridade.  
Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria “Transparência e Prestação de Contas” (Quadro 6) é dividida nos componentes “Comunicação com *stakeholders*”, “Portais de transparência” e “Relatórios externos”. Nesta categoria as práticas são relacionadas à adoção de mecanismos que possibilitem a transparência e prestação de contas dos atos de gestão e contas públicas, além da participação da sociedade no controle e na tomada de decisão da entidade.

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>6</b>	<b>Transparência e Prestação de Contas</b>	<b>42,00</b>	-	-
<b>6.1</b>	<b>Comunicação com <i>stakeholders</i> e Controle Social</b>	<b>14,00</b>	-	-
6.1.1	Os mecanismos que viabilizam a participação social na governança e na tomada de decisão da organização estão definidos e implantados.	2,00	TCU (2014)	Bingham, Nabatchi e Leary (2005); Cruz e Ferreira (2008); Figueiredo e Santos (2014); Mello (2006)
6.1.2	Canais de comunicação para acesso, solicitação, encaminhamento e gestão de informações recebidas estão implantados e divulgados.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Bingham, Nabatchi e Leary (2005); Cruz e Ferreira (2008); Silva (2012)
6.1.3	A política da organização deixa claro como serão utilizadas as pesquisas, <i>feedback</i> e auditorias participativas na tomada de decisão.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Bingham, Nabatchi e Leary (2005); Cruz e Ferreira (2008); Figueiredo e Santos (2014); Mello (2006)
6.1.4	O desempenho, a disponibilidade e a adequação dos canais de comunicação são avaliados e monitorados.	2,00	TCU (2014)	Figueiredo e Santos (2014); Silva (2012)
6.1.5	A satisfação das partes interessadas com as informações prestadas e o atendimento de suas necessidades é avaliada e monitorada.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Silva (2012)
	A entidade publica Cartas de Serviços ao Cidadão, com informações suficientes sobre			

6.1.6	serviços, direitos, deveres, e canais disponíveis para <i>feedback</i> .	2,00	-	-
6.1.7	Os resultados da aplicação das Cartas de Serviços ao Cidadão são acompanhados, avaliados e comunicados, incluindo a publicação de análises quantitativas e qualitativas nos relatórios de gestão.	2,00	-	-
<b>6.2</b>	<b>Portais de transparência</b>	<b>8,00</b>	-	-
6.2.1	Facilidade no acesso a informações relevantes no portal da entidade.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Viana <i>et al</i> (2013)
6.2.2	O portal informa sobre: execução orçamentária; licitações; contratos administrativos; convênios e contratos de repasse; despesas com diárias e passagens; legislação; Carta de Serviços ao Cidadão; relatórios anuais de gestão e de auditoria externa.	2,00	OECD (2011)	Viana <i>et al</i> (2013)
6.2.3	Seu portal permite análises comparativas diretas entre dados sobre despesas públicas em diferentes anos e <i>download</i> de dados de receitas e despesas.	2,00	OECD (2011)	Viana <i>et al</i> (2013)
6.2.4	A entidade realiza auditorias de desempenho no cumprimento às obrigações de acesso à informação.	2,00	OECD (2011)	Viana <i>et al</i> (2013)
<b>6.3</b>	<b>Relatórios Externos</b>	<b>22,00</b>	-	-
6.3.1	O relatório de gestão é elaborado em tempo hábil e encontra-se disponível para consulta em um prazo razoável após o término do exercício.	2,00	TCU (2014)	Bairral (2013); Mello (2006); Miranda e Amaral (2011); Viana <i>et al</i> (2013); Silva (2012)
6.3.2	A entidade publica relatórios anuais de gestão, em uma linguagem imparcial, clara e compreensível ao público-alvo.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Bogoni <i>et al</i> (2010); Mello (2006)
6.3.3	Além do relatório anual, são publicados relatórios mais frequentes, com periodicidade ao menos trimestral, sobre a execução orçamentária.	2,00	FMI (2007)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Viana <i>et al</i> (2013)
6.3.4	O Relatório de Gestão menciona a adoção leis e regulamentos aos quais a entidade se submete.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Silva (2012)

6.3.5	O padrão dos autos iniciais, a estrutura e informações constantes no processo de prestação de contas anual seguem o disposto pela IN nº 63/2010 e pela Portaria nº 90/2014 do TCU.	2,00	TCU - IN 63/2010 e Portaria 90/2014	Gonçalves <i>et al</i> (2010); Pereira (2010); Silva, Vasconcelos e Silva (2012)
6.3.6	O regime contábil utilizado é informado e baseado nas normas internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS).	2,00	FMI (2007); IFAC e CIPFA (2014)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Silva (2012)
6.3.7	O sistema contábil realiza a contabilização e a declaração de dados pelo regime de competência	2,00	FMI (2007)	Silva (2012)
6.3.8	A satisfação das partes interessadas com o conteúdo e a qualidade da prestação de contas é avaliada e monitorada.	2,00	TCU (2014)	Bizerra (2011); Viana <i>et al</i> (2013)
6.3.9	São publicadas informações comparáveis às dos dois exercícios anteriores, juntamente com previsões e análises dos principais agregados orçamentários para dois exercícios posteriores.	2,00	FMI (2007)	Bizerra (2011); Bogoni <i>et al</i> (2010)
6.3.10	São publicadas as demonstrações financeiras juntamente com o parecer de auditoria.	2,00	FMI (2007); IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Silva (2012)
6.3.11	São publicadas decisões do órgão de controle externo quanto à regularidade das informações constantes no Relatório de Gestão.	2,00	FMI (2007); IFAC e CIPFA (2014); TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012)

Quadro 6 - Boas práticas de evidenciação para Transparência e Prestação de Contas.  
Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria "Controle" (Quadro 7) se divide nas práticas relacionadas aos componentes de "Gestão de Riscos", "Auditoria Interna", "Gestão de desempenho" e "Gestão financeira e orçamentária".

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>7</b>	<b>Controle</b>	<b>46,00</b>	-	-
<b>7.1</b>	<b>Controle Interno</b>	<b>4,00</b>	-	-
7.1.1	A entidade estabelece e mantém uma estrutura de controle interno adequada	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OECD (2011); TCU (2014)	Silva (2003); Viana <i>et al</i> (2012)
				Bizerra, Alves e

7.1.2	A entidade publica uma declaração anual sobre o controle interno, incluindo planos de ação para reduzir riscos críticos e corrigir eventuais deficiências.	2,00	OECD (2011); OPM e CIPFA (2004); TCU (2014)	Ribeiro (2012); Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Viana <i>et al</i> (2012)
<b>7.2</b>	<b>Gestão de Riscos</b>	<b>6,00</b>	-	-
7.2.1	A entidade implementa a gestão de riscos como ferramenta estratégica e define os responsáveis por coordená-la.	2,00	OECD (2011); TCU (2014)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Miranda e Amaral (2011); Silva (2012)
7.2.2	Os principais riscos financeiros, estratégicos e operacionais são relatados de forma abrangente, pelo menos anualmente.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OPM e CIPFA (2004)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Silva (2012)
7.2.3	O Relatório anual discute os riscos reais encontrados e como eles foram tratados.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006)
<b>7.3</b>	<b>Auditoria Interna</b>	<b>12,00</b>	-	-
7.3.1	As competências necessárias ao desempenho das funções de auditoria interna estão identificadas.	2,00	TCU (2014)	Cavalcante e Luca (2013)
7.3.2	O planejamento, os objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de auditoria interna estão estabelecidos	2,00	TCU (2014)	Cavalcante e Luca (2013)
7.3.3	São publicados relatórios periódicos sobre a garantia da qualidade da atividade de auditoria interna, pelo menos a cada cinco anos.	2,00	IIA (2014)	Cavalcante e Luca (2013)
7.3.4	É estipulado um Comitê de Auditoria, cujo mandato de supervisão abrange áreas como ética, governança, riscos, controle interno, auditoria, demonstrações financeiras e prestação de contas públicas.	2,00	IIA (2014)	Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006); Silva (2003)
7.3.5	O Comitê de auditoria é composto de no mínimo três membros, cuja maioria vêm de fora do governo.	2,00	IIA (2014)	Mello (2006); Pereira (2010)
7.3.6	É avaliado o desempenho e contribuição da auditoria interna e de cada um de seus membros	2,00	IIA (2014); OECD (2011)	Miranda e Amaral (2011)
<b>7.4</b>	<b>Gestão de desempenho</b>	<b>16,00</b>	-	-

7.4.1	As metas e resultados a serem alcançados foram definidos pela alta administração.	2,00	TCU (2014)	Gonçalves <i>et al.</i> (2010)
7.4.2	O desempenho da gestão em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais é avaliado, direcionado e monitorado.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); IIA (2014); OPM e CIPFA; TCU (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Cavalcante e Luca (2013); Mello (2006)
7.4.3	São publicados indicadores de desempenho com base em programas e resultados.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); FMI (2007)	Católico (2012); Gonçalves <i>et al.</i> (2010); Viana <i>et al.</i> (2013)
7.4.4	O desempenho atual é comparado às metas estabelecidas inicialmente.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); FMI (2007)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Cavalcante e Luca (2013); Gonçalves <i>et al.</i> (2010), Mello (2006)
7.4.5	O benchmarking é usado para fins de comparação de qualidade financeira e de serviços com outras organizações similares.	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Bizerra, Alves e Ribeiro (2012); Mello (2006); Silva (2012)
7.4.6	A satisfação das partes interessadas com os serviços e produtos da organização é monitorada e avaliada.	2,00	IFAC e CIPFA (2014); OPM e CIPFA; TCU (2014)	Silva (2012)
7.4.7	A imagem da organização perante as partes interessadas é monitorada e avaliada.	2,00	TCU (2014)	Silva (2012)
7.4.8	São definidas ações a serem adotadas quando o desempenho é insatisfatório.	2,00	TCU (2014)	Rocha (2011)
<b>7.5</b>	<b>Gestão Financeira e Orçamentária</b>	<b>8,00</b>	-	-
7.5.1	Os custos da entidade são identificados e estimados de forma rigorosa.	2,00	FMI (2007)	Figueiredo e Santos (2014); Viana <i>et al.</i> (2013)
7.5.2	O planejamento de recursos de médio e longo prazo são informados por uma projeção de fontes de receitas e despesas	2,00	IFAC e CIPFA (2014)	Gonçalves <i>et al.</i> (2010); Mello (2006)
7.5.3	São realizadas estimativas do impacto de cada novo programa e proposta política sobre as receitas e a despesas.	2,00	FMI (2007)	Silva (2012)

7.5.4	Os desvios em relação aos níveis de receita e despesa autorizados no orçamento são explicados de forma clara.	2,00	FMI (2007)	Bogoni <i>et al</i> (2010)
-------	---	------	------------	----------------------------

Quadro 7 - Boas práticas de evidenciação para a categoria Controle.  
Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria de "Compras públicas" (Quadro 8) é composta pelas práticas relacionadas à "Integridade nas licitações", às quais tem por objetivo a transparência nas informações sobre licitações e sua dispensa, as práticas adotadas na área de compras, seus indicadores de desempenho e controle de riscos.

Item	Boas práticas de governança	N	Códigos	Autores
<b>8</b>	<b>Compras Públicas</b>	<b>8,00</b>	-	-
<b>8.1</b>	<b>Integridade nas Licitações</b>	<b>8,00</b>	-	-
8.1.1	São publicadas informações sobre licitações públicas, incluindo levantamento e análise das licitações e contratos firmados com dispensa de licitação e realizados em regime de urgência.	2,00	OECD (2011)	Figueiredo e Santos (2014); Roczanski e Tomasi (2010)
8.1.2	A entidade possui ou adota um manual de boas práticas na área de compras públicas.	2,00	OECD (2011)	Silva (2012)
8.1.3	São divulgados indicadores de desempenho nos processos licitatórios, como: número de recursos registrados, tempo de demora entre abertura de propostas e assinatura do contrato, número de alterações nos contratos, e aumentos de preço.	2,00	OECD (2011)	Figueiredo e Santos (2014); Silva (2012)
8.1.4	A entidade identifica e avalia os riscos presentes em cada etapa do processo de compra.	2,00	OECD (2011)	Figueiredo e Santos (2014); Silva (2012)

Quadro 8 - Boas práticas de evidenciação para Compras Públicas.  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 4. Análise dos resultados

Para melhor visualização dos resultados, foi elaborada a tabela 1, contendo a pontuação por categoria e por subcategorias (p), seu percentual na totalidade dos pontos por categoria (p/c), e a linha "totais" que discrimina o total da pontuação por universidade e o percentual de aderência às boas práticas de governança.

A UFRJ demonstra, em média, apenas 37,8% de conformidade com as boas práticas de governança pública. Os maiores problemas encontrados são referentes à ausência ou falta de transparência de seus mecanismos de controle, como gestão de riscos e custos, planejamento para as atividades de auditoria e avaliação do desempenho em comparação às metas estabelecidas anteriormente; ausência de um código de ética formalizado; ausência de uma

carta de serviços ao cidadão para toda a Universidade; pouca clareza e transparência dos mecanismos de gestão de pessoas; não publicação de suas demonstrações financeiras e a disponibilização tardia de seus Relatórios de gestão.

A UFMG se saiu melhor que as demais, no entanto, alcançou apenas 52,3% de conformidade às boas práticas de governança. Seus principais pontos críticos se referem à falta de divulgação na categoria gestão de pessoas; ausência de monitoramento da adesão ao código de ética, revisão de seus procedimentos e avaliação de riscos na adoção de padrões de ética ruins; ausência de transparência na maneira como *feedbacks* e pesquisas são utilizados na tomada de decisão; ausência de gestão de riscos e de custos; e não divulgação de um manual de boas práticas para compras públicas, visando a integridade de suas licitações.

A UNB alcançou um total de 45,3% de adequação às práticas de governança propostas. A universidade deixa de divulgar informações referentes à avaliação de desempenho, remuneração e competências necessárias aos membros da alta administração e colegiados superiores, tampouco divulga as formas de avaliação de desempenho de seu pessoal; não inclui transparência e participação das partes interessadas no seu Plano de Desenvolvimento Estratégico; não adota um código de ética; não disponibiliza informações referentes à sua execução orçamentária; não torna públicas suas demonstrações financeiras e o parecer de auditoria; não torna transparentes ou não possui medidas relevantes de controles internos, como a gestão de riscos e custos, planejamento para auditoria interna, gestão financeira e orçamentária.

No caso da UFF, os principais fatores responsáveis pelo seu desempenho de 46,5% de aderência ao modelo relacionam-se ao fato de a universidade não divulgar as competências necessárias, as formas de avaliação e seus resultados, as metas de desempenho e a remuneração paga à alta administração e aos colegiados superiores; as demonstrações financeiras, o parecer de auditoria e o parecer do órgão de controle externo; não adotar a gestão de riscos e custos como ferramentas estratégicas; não tornar acessível o planejamento para as atividades de auditoria interna nem indicadores de seu desempenho; além de não publicar um manual para consulta de boas práticas nas compras públicas.

A UFRGS atingiu um percentual de 46,5% do total por consequência, principalmente da divulgação mais fraca nas categorias de compras públicas, integridade, controle, gestão de pessoas e governança. As principais falhas observadas são referentes à ausência de informações sobre avaliação de desempenho, remuneração e competências necessárias aos membros da alta administração e colegiados superiores; ausência da divulgação de um código de ética, de mecanismos para sua revisão, e controle de riscos na adoção de padrões éticos ruins; divulgação fraca de sua execução orçamentária; ausência da gestão de riscos e custos como ferramentas estratégicas; e inexistência de um manual de boas práticas para compras públicas.

A média de pontos da pesquisa por categorias e subcategorias está representada na tabela 2. Além do percentual médio por categoria ( $n/c$ ), a tabela demonstra os percentuais médios em relação ao total de pontos ( $n/t$ ). A categoria com maior aderência às boas práticas de governança é a relacionada às informações de estrutura organizacional, papéis e responsabilidades. Em segundo lugar, com 67,5% em média, encontram-se os dados relativos à estratégia da organização. Pouco mais da metade das práticas relacionadas à categoria governança, são cumpridas pelas universidades, no entanto, não são adotados códigos de boas práticas publicados por órgãos influentes na área. Com relação às práticas de transparência e prestação de contas, elas são cumpridas em 50% pelas universidades da amostra.

As práticas mais fracas são, em média, adotadas nas categorias de gestão de pessoas, com 30%, mecanismos de controle, com 34,8%, integridade nas compras públicas, com 37,5%, e, por fim, a categoria de integridade da gestão, correspondente aos códigos de ética, controles e denúncias, com 42,7%.

--	--	--	--	--	--





6.1	stakeholders e Controle Social	8,00	18,2%	5,00	11,4%	8,00	18,2%	7,00	15,9%	6,00	13,6%
6.2	Portais de transparência	2,00	4,5%	7,00	15,9%	3,00	6,8%	3,00	6,8%	4,00	9,1%
6.3	Relatórios Externos	9,00	20,5%	14,00	31,8%	10,00	22,7%	11,00	25,0%	13,00	29,5%
7	Controle	10,00	21,7%	21,00	45,7%	20,00	43,5%	13,00	28,3%	16,00	34,8%
7.1	Controle Interno	1,00	2,2%	2,00	4,3%	2,00	4,3%	1,00	2,2%	1,00	2,2%
7.2	Gestão de Riscos	0,00	0,0%	1,00	2,2%	4,00	8,7%	0,00	0,0%	1,00	2,2%
7.3	Auditoria Interna	3,00	6,5%	5,00	10,9%	1,00	2,2%	1,00	2,2%	3,00	6,5%
7.4	Gestão de desempenho	6,00	13,0%	13,00	28,3%	10,00	21,7%	8,00	17,4%	11,00	23,9%
7.5	Gestão Financeira e Orçamentária	0,00	0,0%	0,00	0,0%	4,00	6,5%	3,00	6,5%	0,00	0,0%
8	Compras Públicas	5,00	62,5%	2,00	25,0%	4,00	50,0%	2,00	25,0%	2,00	25,0%
8.1	Integridade nas Licitações	5,00	62,5%	2,00	25,0%	4,00	50,0%	2,00	25,0%	2,00	25,0%
<b>Totais</b>		<b>65,00</b>	<b>37,8%</b>	<b>90,00</b>	<b>52,3%</b>	<b>78,00</b>	<b>45,3%</b>	<b>80,00</b>	<b>46,5%</b>	<b>80,00</b>	<b>46,5%</b>

Tabela 1 - Totais por categoria e subcategoria de boas práticas de governança.  
Fonte: Elaborado pelos autores

Em média, as universidades selecionadas cumprem somente 45,7% das boas práticas de governança pública selecionadas por este estudo, o que pode ser interpretado como uma ausência de mecanismos importantes de governança em sua gestão, que por sua vez pode resultar no mau funcionamento da “máquina pública” e abrir espaço para desvios de interesses.

Item	Boas práticas de governança	Média			Moda
		<i>n</i>	<i>n/c</i>	<i>n/t</i>	<i>n</i>
<b>1</b>	<b>Estrutura e Processos Organizacionais</b>	<b>9,40</b>	<b>94,0%</b>	<b>5,5%</b>	<b>9,00</b>
1.1	Estrutura	5,60	56,0%	3,3%	6,00
1.2	Papéis e Responsabilidades	3,80	38,0%	2,2%	4,00
<b>2</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>6,60</b>	<b>30,0%</b>	<b>3,8%</b>	<b>5,00</b>

2.1	Seleção, Competências e Capacitação	4,80	21,8%	2,8%	5,00
2.2	Avaliação de desempenho	1,00	4,5%	0,6%	2,00
2.3	Remuneração	0,80	3,6%	0,5%	1,00
<b>3</b>	<b>Governança</b>	<b>6,80</b>	<b>56,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>6,00</b>
3.1	Sistema de Governança	6,00	50,0%	3,5%	6,00
3.2	Práticas de Governança	0,80	6,7%	0,5%	0,00
<b>4</b>	<b>Estratégia</b>	<b>5,40</b>	<b>67,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>4,00</b>
4.1	Gestão estratégica	5,40	67,5%	3,1%	4,00
<b>5</b>	<b>Integridade</b>	<b>9,40</b>	<b>42,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>-</b>
5.1	Código de Ética	3,80	17,3%	2,2%	9,00
5.2	Controle e denúncias	5,60	25,5%	3,3%	6,00
<b>6</b>	<b>Transparência e Prestação de Contas</b>	<b>22,00</b>	<b>50,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>21,00</b>
6.1	Comunicação com stakeholders e Controle Social	6,80	15,5%	4,0%	8,00
6.2	Portais de transparência	3,80	8,6%	2,2%	3,00
6.3	Relatórios Externos	11,40	25,9%	6,6%	-
<b>7</b>	<b>Controle</b>	<b>16,00</b>	<b>34,8%</b>	<b>9,3%</b>	<b>-</b>
7.1	Controle Interno	1,40	3,0%	0,8%	1,00
7.2	Gestão de Riscos	1,20	2,6%	0,7%	1,00
7.3	Auditoria Interna	2,60	5,7%	1,5%	3,00
7.4	Gestão de desempenho	9,60	20,9%	5,6%	-
7.5	Gestão Financeira e Orçamentária	1,20	2,6%	0,7%	0,00
<b>8</b>	<b>Compras Públicas</b>	<b>3,00</b>	<b>37,5%</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,00</b>
8.1	Integridade nas Licitações	3,00	37,5%	1,7%	2,00
<b>Totais</b>		<b>78,6</b>	<b>45,7%</b>	<b>45,7%</b>	<b>80,00</b>

Tabela 2 – Média e moda por categoria e subcategoria de boas práticas de governança

---

## 5. Considerações finais

O presente estudo teve seu foco em demonstrar como as informações divulgadas pelos relatórios de gestão e disponíveis nos portais da UFRJ, UFMG, UNB, UFF e UFRGS se traduzem aos seus clientes externos em termos de transparência e *accountability*, dois dos princípios basilares de uma boa governança pública.

O objetivo geral do estudo foi avaliar os relatórios de gestão e demais informações prestadas nos sítios das universidades de acordo com boas práticas de governança. Para isso, foram selecionadas boas práticas, publicadas por órgãos influentes e corroboradas por pesquisas científicas, e elaborado um quadro avaliativo das informações divulgadas pelas entidades com base nestas práticas.

Na avaliação da prestação de contas das universidades, os maiores problemas encontrados foram: falta de transparência ou ausência de mecanismos de controle adequados, como gestão de riscos e de custos, planejamento e controle das atividades de auditoria interna; ausência de um código de ética formalizado pela maior parte da amostra; pouca clareza e transparência nos mecanismos de gestão de pessoas; não inserção da população na tomada de decisão, tornando sua participação limitada a denúncias e questionamentos (Ouvidoria e SIC); além de não realizarem a publicação das demonstrações financeiras junto aos relatórios de gestão, acompanhadas do parecer de auditoria.

Com um percentual médio total de 45,7% de adequação às boas práticas de governança selecionadas por este estudo, as universidades demonstram ainda ter um longo caminho a ser percorrido na busca por uma governança consolidada, com práticas transparentes e inclusivas, que possibilitem ao cidadão segurança de que seus recursos são aplicados de forma correta, em busca do bem comum.

---

## Referências

- Bairral, Maria A. da Costa (2013). *Transparência no Setor Público: uma análise do nível de transparência dos relatórios de gestão dos entes públicos federais no exercício de 2010*. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Barth, J (2006). Public policy management councils in Brazil: how far does institutionalized participation reach? *Public Administration and Development*, [s.l.], 26(3), 253-263. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.400/abstract>.
- Bingham, Lisa Blomgren; Nabatchi, Tina; O'leary, Rosemary (2005). New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, [s.l.], 65(5), 547-558. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.15406210.2005.00482.x/abstract>.
- Bizerra, André L. Villagelim (2011). *Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança*. 124 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- \_\_\_\_\_; Alves, Francisco J. dos Santos; Ribeiro, Cíntia de M. de Albuquerque (2012). *Governança pública: uma proposta de conteúdo mínimo para os relatórios de gestão das entidades governamentais*. Encontro de Administração Pública e Governo, Salvador, 1-16. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG495.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG495.pdf).
- Bogoni, Nadia Mar; Zonatto, Vinícius C. da Silva; Ishikura, Edson Ryu; Fernandes, Francisco Carlos (2010). *Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público*

baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 44(1), 119-142. Recuperado de <http://arp.sagepub.com/content/37/2/142.short>.

Bovaird, T.; Löffler E (2009). *Public Management and Governance*. 2 ed. London: Routledge.

Cabrero, Enrique (2005). Between new public management and new public governance: The case of Mexican municipalities. *International Public Management Review*, [s.l.], 6(1), 76-99, Recuperado de <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/160/160>.

Católico, Diego Fernando (2012). Revelación y divulgación de la información financiera y no financiera de las universidades públicas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Colombia, 20 (1), 57-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279005>.

Cavalcante, Mônica C. Nunes; Luca, Márcia M. Mendes de (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, 7(1), 73-90. Recuperado de <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/138/712>.

Cruz, Cláudia Ferreira da; Ferreira, Aracéli Cristina de Sousa (2008). Transparência na elaboração, execução e prestação de contas do orçamento municipal: Um estudo em um município brasileiro. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, 13(2), 1-14. Recuperado de <http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5543/4031>.

Edwards, Meredith; Halligan, John; Horrigan, Bryan; Nicoll, Geoffrey (2012). *Public Sector Governance in Australia*. Canberra: ANU e Press.

Figueiredo, Vanusa da Silva; SANTOS, Waldir J. Ladeira dos (2014). Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. *Revista Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, 6(1), 73-88. Recuperado de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rcc/article/view/32082/22668>.

Fundo Monetário Internacional (2007). *Manual de Transparência Fiscal*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/por/manualp.pdf>.

Gonçalves, Andrea de Oliveira; Gonçalves, Rodrigo Souza; Lustosa, Paulo R. Barbosa; Celestino, Emanuel Carlos (2010). Da Secretaria de Saúde ao Conselho: análise de relatórios de prestação de contas com base nas características qualitativas da informação contábil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, São Paulo, 4(8), 92-111. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34760>.

International Federation of Accountants; Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (2014). *International framework: good governance in the public sector*. Recuperado de <https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>.

Mello, Gilmar Ribeiro de (2006). *Governança Corporativa no setor público Federal brasileiro*. 119 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Miranda, Rubens Augusto de; Amaral, Hudson Fernandes (2011). Governança Corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(4), 1069-1094. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7027/5586>.

Organization for Economic Co-Operation and Development (2011). *Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra*. Recuperado de

<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>.

Pereira, José Matias (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, 2(1), 109-134. Recuperado de <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.V3GA77grKM8>>. Acesso em: 29 jul. 2015.

Rocha, Arlindo Carvalho (2011). Accountability na Administração Pública: Modelos teóricos e abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, 14(2), 82-97. Recuperado de [http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/314/pdf\\_162](http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/314/pdf_162).

Rocha, Irani; Pereira, Alexandre Matos; Bezerra, Francisco Antônio; Nascimento, Sabrina do (2012). Análise da produção científica sobre Teoria da Agência e assimetria da informação. *Revista de Gestão*, São Paulo, 19(2), 327-340. Recuperado de <http://www.regeusp.com.br/arquivos/1202.pdf>.

Rocha, J. A. Oliveira (2001). *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração,.

Roczanski, Carla R. Magagnin; Tomasi, Marcus (2010). Universidade Pública e Accountability. III Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, painel 45. Recuperado de <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br>.

Sanabio, M. Tanure; Santos, G. José dos; David, M. Vinicius (2013). *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão*. Juiz de Fora: Ed. UFJF.

Santos, Carlos Soares dos (2012). Diretrizes para a promoção da transparência nas instituições governamentais: comparação entre teoria e práticas no Brasil. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Secchi, L (2009). Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. *Revista de Administração Pública*, [s.l.], 43(2), 347-369. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>.

Shih, Mei-Chiang (2010). Trust and transparency in network governance: the implication of Taiwan's anti-corruption activities. *International Public Management Review*, [s.l.], 11(2). Recuperado de <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/83/83>.

Silva, Edson Cordeiro (2003). Qualidade das informações das companhias de capital aberto: aperfeiçoando o relacionamento com investidores. 179 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Silva, Sheila Messias da (2012). Uma análise dos relatórios de gestão do fundo nacional de desenvolvimento da educação à luz da governança aplicada ao setor público. 188f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Tribunal de Contas da União (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração pública. Brasília, DF. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>.

Viana, Clilson Castro; Tamer, Carla M. V. dos Santos; Souza, Waldemar A. da Rocha de; Lima, Mariomar de Sales (2013). Avaliação da aderência aos critérios internacionais de transparência para a divulgação e apresentação das contas públicas municipais. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, 5(1), 152-178. Recuperado de <http://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/3320/2697>.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 17) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados