



RGC, São Paulo, v. 5, n.1, jun. 2018  
ISSN 2359-313X

**Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC**

***Governance in the public in practice: assessment of the level of adherence of a higher education institution to IFAC's public governance model***

Karoline Rodrigues Sobreira

E-mail: [karol\\_sobreira@hotmail.com](mailto:karol_sobreira@hotmail.com)

Universidade Estadual do Ceará – UECE – Brasil

Coordenação de Ciências Contábeis

Av. Dr. Silas Munguba, 1700, Campus do Itaperi, Fortaleza-CE, 60.714.903

Manuel Salgueiro Rodrigues Junior

E-mail: [msrodriguesjr@gmail.com](mailto:msrodriguesjr@gmail.com)

Universidade Estadual do Ceará – UECE – Brasil

Coordenação de Ciências Contábeis

Av. Dr. Silas Munguba, 1700, Campus do Itaperi, Fortaleza-CE, 60.714.903

## RESUMO

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. As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas também estão inseridas nesse contexto, sendo sua demanda constante e o volume de recursos disponível cada vez mais restrito, acarretando a necessidade do aperfeiçoamento contínuo do seu modelo de gestão (Sales et al, 2015). O presente 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 Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), verificando a aderência da gestão quanto a esse modelo internacional. Trata-se de um estudo de caso, realizado através de um questionário para pessoas do corpo de governo da IES, com base no citado Framework do 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 pelo IFAC/CIPFA, com um percentual de 80,34%. Os princípios de "integridade, ética e *compliance*" e "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 Desempenho" e "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

Several countries are on the way to a change in the characteristics of the public sector, through a political-administrative remodeling that is designed to ensure greater accountability and better service delivery. The public Institutions of Higher Education (IHE) are also inserted in this context, considering their constant demands and their restricted amount of resources, which bring 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 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 case study realized with 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, ethic and *compliance*” and “accessibility and stakeholder involvement” were the highlights, because they achieve 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 achieved the lowest percentage: 71,43% and 72,86%, respectively

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

## 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. Por essa razão, 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”.

Oliveira e Tazinasso (2015), realizaram um estudo onde constataram que a boa governança está ligada principalmente ao maior planejamento, abertura para participação popular, *accountability*, democracia, transparência e eficácia na implantação de políticas públicas. 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 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 público.

De acordo com a IFAC, o estudo é destinado à aplicação em todas as entidades que compõem o setor público. Assim, Sales *et al* (2015), afirmam que, assim 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, em que 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. Desta forma, 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*, produzidos pelo 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" produzido pela International Federation of Accountants (IFAC) e Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), verificando a aderência da gestão quanto a esse modelo internacional.

Como base para esta pesquisa, cabe mencionar o estudo realizado por Sales *et al* (2015), ao realizarem uma análise de conteúdo em 48 Universidades Federais brasileiras, e 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.

Neste escopo, considerando o objetivo geral deste estudo e o detalhamento proposto no referido *framework*, foram elaborados seus objetivos específicos, sendo eles: (1) identificar o nível de aderência da IES (Instituição de Ensino Superior) ao princípio de "integridade e ética"; (2) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*"; (3) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "desenvolvimento sustentável"; (4) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "alcance de resultados"; (5) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "capacitação"; (6) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "gestão de riscos e desempenho"; (7) identificar o nível de aderência da IES ao princípio de "transparência e *accountability*".

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### Abordagem Inicial sobre Governança

A Administração Pública é responsável pela prestação de serviços à sociedade, concretizando os anseios desta ao planejar, coordenar e controlar da maneira correta. No entanto, deve existir a preocupação com a qualidade com que

estes serviços são prestados (Santos *et al*, 2013).

A Reforma Burocrática foi a primeira tentativa do Estado em melhorar suas formas de gestão. Nesse período, houve uma transição do modelo patrimonialista, marcado pela ausência de distinção entre bens públicos e privados, e pela forte presença de nepotismo, onde os cargos políticos eram concedidos por trocas de favores; para o modelo burocrático, em que houve a predominância de leis e regulamentos rígidos, sem a preocupação do governo com os resultados de suas práticas de gestão (Andrade, 2010).

A burocracia foi marcada pelo seu grau elevado de especialização, escalonamento, formalização, meritocracia e hierarquização, administrada por normas impessoais, com predominância de poder, conforme apontam Ferreira e Prando (2016, p. 4). E justamente por esse poder iminente, em que não existia a preocupação das autoridades com o interesse comum ao governar, a sociedade buscou ter uma maior participação nas decisões.

Corroborando isto, Newcomer (1999) apresenta em seu relato algumas demandas para o governo do fim do século XX. Entre eles, destaca a *accountability*, no que tange à responsabilização pelo seu desempenho na aplicação de políticas públicas; e o foco no cidadão, atribuindo-lhe um papel mais importante no processo de tomada de decisões governamentais. Dessa forma, a administração burocrática foi abrindo espaço para a administração gerencial, ou Nova Gestão Pública. Assim, enquanto a administração pública burocrática se preocupava em garantir as regras da lei e separar os patrimônios públicos dos privados, a administração pública gerencial surge com o desafio principal de fazer a administração mais eficiente e *accountable* à sociedade (Pereira, 2002, p.7).

Percebe-se, então, que é crescente a demanda da sociedade por uma maior qualidade na prestação dos serviços públicos. Neste escopo, conforme destacam Kissler e Heidemann (2006, p. 482), a Governança surge como um importante mecanismo para suprir essa carência dos cidadãos, principalmente ao propor uma tendência para se recorrer cada vez mais a uma nova composição de formas de gestão. Pereira (2008, p. 394) ressalta a importância do tema para a gestão pública ao enfatizar que a administração gerencial traz “um modelo de gerência que é também um modelo de ‘governança’ porque envolve outros atores, além do próprio governo, no processo de governar”.

Acerca deste conceito, Bhatta (2003, p. 4-5) afirma que enquanto a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, governança corporativa denota a maneira pela qual as corporações são governadas e gerenciadas. No âmbito privado, a governança associada aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas de uma instituição, permitindo, assim, aos administradores, tomarem decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários (Siffert Filho, 1998, p. 124).

Dessa forma, vale salientar que, quando se trata do setor público, o tema se refere à gestão das agências públicas, através da aplicação de princípios de governança corporativa. Segundo o IBCG (2015, p. 20), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. No entanto, a gestão pública brasileira ainda se encontra na busca por esse objetivo, conforme apontado no estudo de Oliveira e Tazinasso (2015) ao constatar que o Brasil não apresenta bons resultados quando se trata de Governança.

Neste escopo, Monteiro e Hammes (2014) elaboraram um estudo constatando que adaptar os princípios de Governança Corporativa para o setor público é um grande desafio, mas percebe-se a vontade dos administradores públicos em tornar sua gestão mais eficaz, gerando uma qualidade melhor nos serviços prestados aos cidadãos.

Assim, na busca pela boa governança no setor público, é essencial a elaboração de manuais que auxiliem a administração a implantar esses conceitos, visando atender as demandas da sociedade.

### **Framework IFAC sobre Governança Corporativa**

Em 2014, a IFAC publicou um *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 almeçadas pelo corpo de governo, como o compromisso forte com integridade, valores éticos e cumprimento das Leis (A) e o engajamento aberto e abrangente com as partes interessadas (B).

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

#### *A. integridade e ética*

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 possa demonstrar a adequação de todas as suas ações à legislação e possuir mecanismos suficientes para encorajar e reforçar a adesão a valores éticos e 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.

Acerca deste tema, cabe ser mencionado o estudo realizado por Nascimento (2014), que teve como objetivo identificar o conhecimento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Campina Grande em relação ao tema Ética no Serviço Público. Os resultados da pesquisa apontaram que parte dos servidores absorveu os conceitos de ética; todos acreditam que é possível uma administração pública com ética e transparência, porém muitos não demonstram se aprofundarem no tema de acordo com o ideal.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Média da IES em estudo a este princípio.

### *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 destes. O princípio destaca ainda que devem ser utilizados canais claros e confiáveis de comunicação e 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 junto ao cidadão em geral e aos usuários de seus serviços; B3. Engajamento abrangente com as demais partes interessadas institucionais.

Menezes (2014) abordou este tema ao realizar um estudo com o intuito de identificar os fatores críticos para a estruturação de PPPs no Governo Federal e sua conexão com os *stakeholders* de tais PPPs. Além de identificar os *stakeholders*, o trabalho buscou verificar o poder de influência dos mesmos. Os resultados observados sinalizam que a maioria dos stakeholders influencia e é influenciada pelo processo de estruturação das PPPs citadas no estudo, onde foi evidenciado ainda, a mútua dependência entre esses *stakeholders* e o processo de estruturação de PPPs.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Alta da IES em estudo a este princípio.

### *C. desenvolvimento sustentável*

O princípio em foco ressalta que as decisões do setor público devem considerar os impactos de seus resultados, que 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, elementos fundamentais para o equilíbrio das demandas concorrentes ao determinar prioridades para os recursos finitos disponíveis. Nesse contexto, os elementos-chave desse princípio são: C1. Definição dos impactos pretendidos; C2. Benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis (voltado para limitação das atividades das organizações do setor público no sentido de promover o equilíbrio entre os três aspectos).

No tocante ao Desenvolvimento Sustentável aplicado à esfera pública, Oliveira e Santos (2015), realizaram um estudo buscando compreender como o Estado tem contribuído para o desenvolvimento sustentável a partir de seu poder de compra, mais precisamente, ao se comparar práticas e regulamentações no estado de São Paulo e os da região Sul. Verificou-se que os avanços se limitam a questões ambientais e à dimensão social. Avanços, embora tímidos, fortalecem modelos organizacionais não centrados na maximização do lucro, voltados à inclusão social, à justiça distributiva, ao equilíbrio ambiental e ao bem viver coletivo, prerrogativas dos empreendimentos de economia solidária, empresas sociais e cooperativas populares, que podem ser particularmente alavancadas.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Média da IES em estudo a este princípio.

#### *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 eles alcancem os resultados pretendidos. Para isso, é essencial uma tomada de decisões por meio de mecanismos robustos, permitindo que as metas sejam eficazes e eficientes em seus alcances. E, concomitante a isto, 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; D3. Aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).

Acerca deste tema, Silva e Gonçalves (2011) realizaram um trabalho que discorre sobre alguns modelos adotados na formulação e implementação do Planejamento Estratégico visando apoiar a gestão de estratégias propostas como deliberadas em instituições públicas. As unidades de análise foram os tribunais de contas dos estados e municípios do Brasil. Os resultados apontam a existência de fortes crenças das equipes quanto à efetividade da prática regular do “Planejamento Estratégico” no sentido de promoverem melhor alinhamento estratégico geral.

Concluiu-se também que as instituições pesquisadas ainda estão em fase de aquisição de aprendizagem dessa instrumentalização, principalmente no que tange à execução das ações propostas no planejamento.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Alta da IES em estudo a este princípio.

#### *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; E3. Desenvolver a capacidade dos indivíduos que compõem a entidade.

Ainda nesse escopo, Sá (2016) realizou um trabalho visando demonstrar a importância da capacitação do servidor, priorizando o treinamento como uma das formas de potencializar seu desempenho, visando um atendimento de excelência ao cidadão e gerando resultados positivos para a organização. Foram constatadas experiências de sucesso dentro desta organização, baseadas na capacitação como recurso para a obtenção de um atendimento de excelência.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Muito Alta da IES em estudo a este princípio.

#### *F. gestão de riscos e desempenho*

Os órgãos públicos precisam planejar suas atividades levando em conta o risco que cada uma delas possui para sua efetivação. Dessa forma, esse 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 a consecução dos resultados pretendidos, pois ele 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; F4. Forte Gestão Financeira.

Em relação a este princípio, Mello (2016) desenvolveu um estudo afirmando que os governos, incluindo a nível local, estão fazendo esforços no sentido de consolidar as suas finanças públicas. O autor relata que os formuladores de políticas enfrentam o desafio de utilizar ao máximo a descentralização como instrumento para promover o investimento. Para tanto, concluiu que a capacidade técnica dos governos subnacionais terá de ser fortalecida no que tange tanto à formulação de políticas quanto à sua implementação e à gestão dos projetos de investimento, para lidar com desafios orçamentários e regulatórios cada vez mais complexos, especialmente no caso de parcerias entre agentes públicos e privados.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Baixa da IES em estudo a este princípio.

#### G. transparência e *Accountability*

Em meio à tantas fraudes e corrupções que são relatadas atualmente, a transparência e a *accountability* 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 usuários dos serviços. A responsabilização efetiva diz respeito não apenas aos relatórios sobre as ações concluídas, mas também garantindo 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; G3. Realizar auditorias e prestações de contas efetivas.

Em relação ao assunto, Bairral *et al* (2015) realizaram um estudo analisando o nível de transparência pública nos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais e os incentivos (político, institucional, governamental, social e financeiro) que podem afetar a divulgação da informação pública, considerando que uma maior transparência da informação pública pode servir como uma forma de

aproximação entre o principal (cidadão) e o agente (gestor público). Os resultados apontam um baixo nível de transparência pública nos relatórios de gestão (48%), deficiências na divulgação obrigatória (80%) e baixa aderência às práticas de evidenciação voluntária (19%). Sobre os incentivos para a divulgação, se observou uma relação positiva entre o tipo de entidade, acessibilidade e demografia de pessoal com o índice de transparência pública, enquanto a burocracia pública mostrou uma relação negativa. Já o porte, tamanho do núcleo de gestão, receita orçamentária e dependência federal não influenciam a divulgação da informação pública nos relatórios de gestão.

Considerando os resultados da pesquisa apresentada, é proposta uma adesão Baixa da IES em estudo a este princípio.

## **METODOLOGIA**

### **Tipologia de Pesquisa**

Considerando que este estudo buscou obter dados pertinentes ao tema por meio de um questionário e realização de entrevistas junto a um grupo de pessoas, a pesquisa pode ser classificada como um Estudo de Caso.

Godoy (1995, p. 26) afirma que “No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista”.

Além disso, cabe mencionar que no presente estudo foram aplicadas algumas proposições para direcionar a análise dos dados. Sobre esse tema, Yin (2015, p. 40) afirma que “as proposições teóricas permitirão que o projeto de pesquisa completo proporcione, então, orientação surpreendentemente forte na determinação dos dados a serem coletados e nas estratégias para a análise dos dados”.

## **Instrumentos de coleta de dados**

Buscando corresponder com o objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário que teve como base os princípios de boa governança elencados pelo *framework* do IFAC, fragmentados nos elementos-chave apontados pelo estudo. Amparados neste mecanismo, os participantes da pesquisa foram entrevistados, e indicaram seu grau de percepção acerca do nível de aderência da IES em foco aos princípios apresentados, bem como justificaram suas notas relatando suas percepções acerca de cada um dos princípios.

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 a aceitação a cada princípio, é necessária uma média das notas dedicadas a cada elemento-chave, onde para identificar o nível de adesão a cada princípio.

Atrelado a isto, foi realizada uma pesquisa documental, com o intuito de verificar a procedência das informações obtidas nos relatos dos entrevistados.

## **Participantes da pesquisa**

Considerando que o corpo da Administração Superior da IES em foco é numeroso, sendo 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 seis pró-reitores, foram selecionados esses sete integrantes para compor a amostra desta pesquisa, identificados no estudo, quando necessário, como P1 até P7.

## 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, a seguir, que indica faixas de resultados que correspondem à qualificação do nível de aderência.

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

<b>Média obtida</b>	<b>Percentual em relação ao ideal</b>	<b>Nível de Aderência</b>
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

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.

Já o Quadro 2 abaixo foi utilizado para orientar a análise das proposições apontadas acerca de cada princípio do framework.

Quadro 2 – Proposições acerca de cada princípio.

<b>Princípios</b>	<b>Proposição</b>	<b>Estudos Anteriores</b>
Integridade e Ética	Adesão <b>Média</b>	Nascimento (2014)
Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders	Adesão <b>Alta</b>	Menezes (2014)
Desenvolvimento Sustentável	Adesão <b>Média</b>	Oliveira e Santos (2015)
Alcance de Resultados	Adesão <b>Alta</b>	Silva e Gonçalves (2011)
Capacitação	Adesão <b>Muito Alta</b>	Sá (2016)
Gestão de Riscos e Desempenho	Adesão <b>Baixa</b>	Mello (2016)
Transparência e <i>Accountability</i>	Adesão <b>Baixa</b>	Bairral <i>et al</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 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.

### *Integridade e ética*

O princípio que buscou a aderência a “Integridade e ética” apresentou um nível de adesão considerado Muito Alto, com uma média de 4,62 (92,38%). Este 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.

Este resultado é corroborado pela opinião dos manifestantes. P1, por exemplo, destacou que “a necessidade da gestão está em otimizar as melhores escolhas, porém dentro de uma faixa de possibilidades legais”, realçando que a universidade busca aperfeiçoar sua performance, mas sem deixar de lado as leis impostas dentro e fora dela. Os demais participantes afirmaram que todas as decisões passam pela Procuradoria Jurídica da Universidade, onde é analisada a base legal dos atos. Além disso, P5, por exemplo, destaca que existem alguns conselhos, que validam as decisões, e qualquer desvio de conduta é verificado por eles.

É importante destacar ainda que, segundo P5, são realizadas reuniões semanais na IES, para discutir sobre a administração da universidade, principalmente no que tange aos problemas de cada setor; e mensalmente reunião com a administração intermediária, diretores dos centros e faculdades, com o mesmo intuito. Este fato comprova a preocupação existente na universidade em honrar o compromisso com a ética e a integridade.

Algumas avaliações pertinentes a este princípio não puderam ser constatadas na pesquisa documental realizada, por se tratarem de aspectos comportamentais, como o respeito à ética. No entanto, foi possível verificar no Plano de

Desenvolvimento Institucional da Universidade a existência dos Conselhos mencionados, sendo eles o Conselho Diretor, responsável por estabelecer as políticas e diretrizes gerais da IES, bem como promover a viabilização de planos, programas e projetos que visem ao seu fortalecimento institucional e suas unidades operacionais; e o Conselho Curador, que é responsável por examinar e pronunciar-se sobre a legalidade dos atos da gestão financeira, orçamentária e patrimonial da Universidade.

Todavia, cabe mencionar ainda que a análise dos documentos da IES, como seu Regimento e Plano de Gestão, permitiu constatar a realização das reuniões mencionadas pelos manifestantes, mas não foi possível definir a frequência em que ocorrem.

#### *Acessibilidade e envolvimento dos Stakeholders*

A aderência quanto à 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.

As manifestações dos participantes apontam a existência de órgãos dentro da universidade que buscam aperfeiçoar as vias de comunicação. Entre eles, encontram-se o SIC (Serviço de Informação ao Cidadão), a Ouvidoria – em que o ouvidor é eleito por professores e alunos -, e outros canais abertos (e-mail, telefone) para reclamações e denúncias.

Vale destacar ainda os programas realizados pela administração para facilitar a acessibilidade do público externo à universidade. P4 destacou alguns exemplos, como a implantação de semáforo em frente a universidade e o cadastro para quem realiza caminhada dentro do campus. Além destes, chama a atenção também o projeto de incubadora de empresas, que acolhe empresas para dentro da Universidade, e quando começam a ter estabilidade, saem, demonstrando a participação da IES em atrair e desenvolver atividades importantes não só para o público externo como também para o interno.

No entanto, foi ressaltado que alguns aspectos precisam ser melhorados para

o aperfeiçoamento dessas vias de acessibilidade e comunicação. Alguns pontos destacados por P5 foram em relação aos mecanismos de transparência, em que a informação é divulgada, porém não é bem explicada, clara para todos; e aos entraves financeiros e físicos que existem para a melhor divulgação das principais informações, onde foi ressaltado que o sucesso desses canais depende de dinheiro e pessoas dispostas.

Na pesquisa documental realizada no sítio eletrônico da universidade, foi constatada a existência de serviços que comprovam a adesão da IES ao princípio em foco. Cabem ser citados a Ouvidoria, o SIC, o Acesso ao Cidadão – Catálogo Eletrônico de Serviços do Estado do Ceará, e os links de acesso aos Portais de Transparência do Estado. Além disso, foi verificado no Relatório Estatístico de 2016 a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes, onde de 305 pedidos, 303 foram atendidos, confirmando os relatos apresentados. Foram ainda visualizadas algumas das empresas que já foram incubadas na Universidade.

#### *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.

P1 destacou que “existem ações excelentes, mas existem também ações que não funcionam no alcance”, atribuindo uma nota 3 “por falha no resultado, e não na intenção”. O fato é enaltecido por P2, ao afirmar que quando surgem as questões de práticas sustentáveis nas reuniões, é aconselhado a propagação das campanhas nos setores.

Entre as ações, foi citado por P4 alguns projetos sustentáveis que estão sendo desenvolvidos na universidade, como um projeto de energia solar, em elaboração pelos docentes e discentes do curso de Física, para tentar reduzir a energia elétrica do campus através de painéis solares; e um outro em que se busca perfurar novos poços no campus, para redução na conta de água; e na telefonia, um projeto para ligar toda a parte de telefonia diretamente na internet, reduzindo os

gastos. Estes exemplos demonstram a busca pelo equilíbrio econômico e sustentável nas atividades.

Porém, existem muitas dificuldades para a implementação e concretização desses projetos. O maior entrave relatado pelos participantes foi em relação à ausência de recursos e investimentos suficientes para a execução destes programas. “Esforços são muito grandes, mas falta intervenção do estado para efetivar esses projetos”, relatou P5.

Na pesquisa documental realizada no sítio eletrônico da Universidade, foi constatada a existência de um kit sustentável de energia solar por um aluno do curso de Física da Universidade, conforme mencionado anteriormente; bem como o projeto que tem como objetivo construir infraestrutura de comunicação, integrando todos os campi da Universidade. No Relatório de Gestão da IES foi possível identificar ainda alguns projetos relacionados, e que já obtiveram resultados positivos em suas aplicações.

#### *Alcance de resultados*

No que tange ao Alcance dos 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 controlar resultados.

Os principais pontos destacados confirmaram a existência de alguns documentos que estabelecem as metas a serem alcançadas. O Plano Plurianual, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão e o IES em Números foram alguns dos apontados, e que estão em processo de reestruturação, uma vez que a universidade teve uma redução em seu orçamento. Além disso, indicam o ENADE como um mecanismo de avaliação, onde de acordo com o resultado, buscam redirecionar os esforços. Eles afirmam que os pró-reitores devem apresentar em números o andamento de seus programas, e que são cobrados pelo reitor quando apresentam inconformidade com o que foi proposto.

Porém, os participantes da pesquisa relataram ainda a dificuldade de planejar formas de intervenção nos resultados. P3 afirmou que “resolve-se mais os problemas do que se planeja novas formas de intervir [...] Fica difícil planejar algo que passa por constantes mudanças.”, referindo-se às inconsistências no orçamento

da IES.

Na pesquisa realizada nos documentos mencionados, foi constatado que, financeiramente, o intuito da IES é conseguir implantar melhoria de infraestrutura e organização interna com o objetivo de dar maior condição de trabalho a equipe e suprir carências estruturais internas. Nesse aspecto, algumas ações foram desenvolvidas, tais como participação do Departamento de Contabilidade e Finanças na avaliação e no planejamento estratégico da Universidade, principalmente frente ao corte no orçamento, considerado pelos manifestantes o maior entrave para o alcance dos resultados. Foi verificado ainda, que algumas outras ações, pertinentes à outras áreas da Universidade, já foram realizadas.

### *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 desenvolvimento de sua liderança.

Entre os principais pontos destacados pelos entrevistados, vale ressaltar uma inovação que houve na universidade para capacitar seus novos professores, com um curso de uma semana, conforme apontado por P5. Além disso, destacaram o incentivo à participação dos professores em mestrados e doutorados, bem como em cursos promovidos pela Escola de Gestão Pública do Estado.

Quanto à liderança como instituição, foi relatado que a busca por essa meta é constante. Atrélaram isto às pesquisas que colocam a Universidade em posição de destaque comparada às outras IES do Norte, Nordeste e Centro-Oeste; e ainda ao ranking internacional realizado por um órgão da Inglaterra chamado “Webometrics”, ligado à universidade de Oxford, e que acompanha o desempenho de 25.000 instituições de ensino superior e pesquisa do mundo todo, em que a IES se encontra entre os 5% primeiros.

Entretanto, foi relatado ainda que o esforço é muito grande para a IES em estudo desenvolver sua capacidade como organização, porém é muito difícil essa implementação. Além disso, ressaltaram que a universidade carece de incentivo do Estado para melhorar suas atividades em relação ao desenvolvimento e capacitação de seus membros.

Através da pesquisa documental, foi possível verificar que realmente foram realizados os cursos de capacitação aos professores conforme mencionado. Além disso, o sítio eletrônico do órgão da Inglaterra apresentado anteriormente (“Webometrics”), foi analisado, de modo que fosse possível constatar que a IES em questão realmente ocupa a posição mencionada no seu ranking.

### *Gestão de riscos e desempenho*

O princípio de “Gestão de riscos e 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 maior controle dos gastos e gerenciamento dos riscos.

Entre os principais pontos destacados, ressalta-se algo mencionado pela maioria: a ausência de órgão de controle interno na universidade, onde afirmam que a Procuradoria Jurídica que acaba desempenhando esse papel. Além disso, P4 destaca que “existe uma boa gestão, mas não sólida; [...] o gasto vai de acordo com o limite que tem para suprir as necessidades mais importantes”.

Vale salientar também que, segundo P2, uma das ferramentas utilizadas para o monitoramento de resultados é o “IES em Números”, onde a cada 6 meses deve ser fornecido ao Tribunal de Contas números dos desempenhos dos serviços da universidade. P3 afirma ainda a existência de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), que permite essa mesma função de controle de resultados por meio de indicadores de desempenho.

A pesquisa documental permitiu comprovar os dados apresentados anteriormente destacados, através de uma visualização do organograma da IES em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, principalmente. Nele, foi comprovada a existência do órgão mencionado “CPA”; bem como revelou que a Procuradoria Jurídica da Universidade é também responsável por coordenar as atividades de auditoria de controle interno e controle de legalidade, na ausência de um órgão exclusivo para a função.

### *Transparência e Accountability*

Em relação à 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 este princípio demonstra que a IES está adotando boas práticas de transparência, por meio de divulgação de seus relatórios; e prestação de contas, para com as autoridades competentes.

Entre os itens positivos apresentados pelos manifestantes, destacam-se a existência de diversos canais que facilitam a transparência, como os relatórios divulgados no site da universidade; e os órgãos ligados a essa função, como a Assessoria de Comunicação, Comissão de Acesso ao Cidadão e Ouvidoria, que facilitam esse processo.

No entanto, foram apontados também alguns aspectos negativos, como a falta de clareza na divulgação das informações (P5) e a ausência de auditoria interna que impede a verificação das prestações de contas (P1).

Por fim, quanto à auditoria externa, a maioria dos manifestados revelou que a UECE tem se saído bem nesse processo, cumprindo prazos e regulamentos impostos pelos órgãos fiscalizadores, como o Tribunal de Contas do Estado (TCE).

Com a pesquisa documental realizada no “IES em Números”, foi possível constatar a quantidade de solicitação de informações à Ouvidoria da Universidade, em que 76% das informações repassadas foram consideradas Excelentes/Ótimas/Boas. No Relatório de Gestão também pôde ser verificada a eficácia dos canais de comunicação mencionados. Em relação a avaliação da Universidade quanto à auditoria externa, não foi possível validar a informação mencionada por falta de dados relacionados no sítio eletrônico da IES e do Tribunal de Contas do Estado.

## 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, bem como suas qualificações.

Tabela 1 – Percepção dos gestores sobre o nível de aderência da EFS estudada

Princípios	%	Nível de Aderência
------------	---	--------------------

Integridade e Ética	92,38%	Muito Alto
Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders	87,62%	Alto
Desenvolvimento Sustentável	72,86%	Médio
Alcance de Resultados	76,19%	Alto
Capacitação	80,95%	Alto
Gestão de Riscos e Desempenho	71,43%	Médio
Transparência e <i>Accountability</i>	80,95%	Alto
<b>Média Geral dos Princípios</b>	<b>80,34%</b>	<b>Alto</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos resultados expostos, é possível inferir que o princípio de Integridade e Ética foi o que obteve o maior percentual de adesão, com 92,38%; já o princípio de Gestão de Riscos e Desempenho obteve a menor média, com um percentual de 71,43%.

Com essa avaliação, depreende-se que a Instituição em questão está respeitando as leis e os valores éticos impostos dentro e fora da sua área de atuação. Esse fato demonstra que a IES tem superado limites no tocante ao tema de respeito de regulamentos e valores éticos, uma vez que no estudo de Nascimento (2014), mencionado anteriormente, foi constatado que a maioria dos servidores da Instituição analisada carece de um melhor entendimento acerca deste assunto.

No entanto, mesmo com o elevado índice destacado em outros princípios, puderam ser constatadas falhas quanto ao monitoramento dos riscos de suas atividades, bem como na gestão de seu desempenho.

Cabe ressaltar ainda que o princípio de Desenvolvimento Sustentável requer melhorias, pois seu percentual de adesão em 72,86% induz a IES a buscar mais formas de efetivar práticas sustentáveis dentro da Universidade, principalmente instigando seus alunos a participarem desse processo, uma vez que sua Acessibilidade é considerada Alta (87,62%), e facilita essa prática.

Vale mencionar ainda os resultados das proposições apontadas para cada princípio, conforme exposto no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Resultados das proposições estabelecidas a cada princípio.

Princípios	Proposições	Resultados	Análises
Integridade e Ética	Adesão <b>Média</b>	Adesão <b>Muito Alta</b>	Proposição Incorreta
Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders	Adesão <b>Alta</b>	Adesão <b>Alta</b>	Proposição Correta
Desenvolvimento	Adesão <b>Média</b>	Adesão <b>Média</b>	Proposição

Sustentável			Correta
Alcance de Resultados	Adesão <b>Alta</b>	Adesão <b>Alta</b>	Proposição Correta
Capacitação	Adesão <b>Muito Alta</b>	Adesão <b>Alta</b>	Proposição Incorreta
Gestão de Riscos e Desempenho	Adesão <b>Baixa</b>	Adesão <b>Média</b>	Proposição Incorreta
Transparência e <i>Accountability</i>	Adesão <b>Baixa</b>	Adesão <b>Alta</b>	Proposição Incorreta

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 3, alguns princípios tiveram suas proposições confirmadas, segundo a visão exposta por meio de estudos anteriores acerca do tema. Essa análise revela que a IES em estudo supera alguns pontos estabelecidos, como no princípio de “Integridade e Ética”; ao passo que carece de melhoria em outros aspectos, no caso de princípio avaliado inferiormente ao esperado, ocorrido apenas com “Capacitação”.

Esta análise corroborada ao Resultado Global do estudo revelou que, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, existe um nível Alto de adesão da IES em estudo aos princípios de boa governança elencados pelo IFAC/CIPFA, com um percentual de 80,34%, e que esse índice supera o previsto através do estudo de Sales *et al* (2015), mencionado no início do estudo.

Cabe destacar ainda que a pesquisa documental permitiu comprovar os relatos apresentados pelos respondentes, mostrando a procedência de vários pontos destacados. No entanto, alguns pontos mencionados pelos manifestantes não puderam ser comprovados nesta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando todos os mecanismos utilizados para a realização da pesquisa, alinhados aos resultados obtidos, é possível concluir alguns pontos que comprovam o nível de aderência da IES em foco aos princípios de boa governança elencados pelo IFAC.

No que se trata dos objetivos específicos do trabalho, foi calculada uma média de adesão a cada um dos princípios elencados no framework, e, assim, foi possível identificar o nível de adesão dos participantes a cada um deles, conforme mencionado ao longo do trabalho.

Assim, por meio das respostas dos participantes da pesquisa, foi constatado um nível alto de adesão aos princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA, com um percentual médio geral de 80,34%. Entre eles, vale destacar os princípios de “integridade e ética” e de “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”, que obtiveram os melhores resultados, com 92,38% e 87,62%, respectivamente.

No entanto, existem princípios passíveis de melhoria, e que precisam ser aprimorados pela gestão da IES, sendo eles “Gestão de riscos e de desempenho” e de “Desenvolvimento sustentável”, que obtiveram os menores percentuais (71,43% e 72,86%, respectivamente).

A análise das proposições junto ao Resultado Global do estudo revelaram que, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, existe um nível Alto de adesão da IES em estudo aos princípios de boa governança elencados pelo IFAC/CIPFA, com um percentual de 80,34%, um nível que supera o esperado através do estudo de Sales *et al* (2015), mencionado anteriormente.

Dessa forma, tendo em vista o escopo da pesquisa, compreendendo seu referencial teórico e os resultados obtidos, vale ressaltar a importância de novos estudos acerca do tema, de modo que novas abordagens sejam realizadas em outros órgãos públicos, como em outras Instituições de Ensino Superior, de modo que o sistema público brasileiro possa aperfeiçoar seu modelo de gestão, com maior responsabilidade e melhor prestação de serviços.

Portanto, acredita-se que a efetivação dos princípios estabelecidos no framework mencionado, permite uma nova abordagem para o sistema público brasileiro, de modo que seu modelo de gestão seja aperfeiçoado, com maior responsabilidade e melhor prestação de serviços. Além disso, a sua aplicação em diversos órgãos contribui para colocar em destaque as instituições públicas de referência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Állysson Albuquerque. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: o dever de eficiência do Administrador da *res publica***. Campina Grande, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/6172>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; ALVES, Francisco José dos Santos. **Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010**. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, pp. 643-675, mai./jun. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/49087/47824>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

BEUREN, Ilse Maria (organizadora e colaboradora); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BHATTA, Gambhir. Post- NPM Themes. In: **Public Sector Governance**, Wellington: State Services Commission. WorkingPaper nº. 17. Sept. 2003. Disponível em: [http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/Post\\_NPM\\_Themes\\_In\\_Public\\_Sector\\_Governance.pdf](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/Post_NPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf). Acesso em: 27 de junho de 2017.

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade; PRANDO, Ana Amélia Fabres. **Diagnosticando a Disfunção Burocrática do Papelório: O Desafio da Eficiência na Gestão Pública (O Caso de Uma Autarquia Federal)**. Revista Desafio Online, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, v.5, n.3, pp. 1-24, set./dez. 2016. Disponível em: <http://seer.ufms.br/index.php/deson/article/view/2696>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG). **Código Das Melhores**

**Práticas De Governança Corporativa**.5.ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

International Federation of Accountants (IFAC). **The International Framework: Good Governance in the Public Sector**. IFAC, 2014.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** RAP, Rio de Janeiro 40(3):479-99, Maio/Jun. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008). Acesso em: 7 de junho de 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **A Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro**. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: [http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.WVm\\_m\\_nyvlU](http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.WVm_m_nyvlU). Acesso em: 31 de maio de 2017.

MELLO, Luiz de. **Descentralização e Investimento Público: Desafios e Políticas Públicas**. Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Boletim Regional, Urbano e Ambiental, pp. 9-18, jun./2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6821>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

MENEZES, David Curtinaz. **Fatores Críticos para a Estruturação de Parcerias Público-Privadas no Governo Federal**. Brasília, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16816>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

MONTEIRO, Renato Pereira; HAMMES, Priscila. **Governança Corporativa No Setor Público: Estudo De Seus Princípios Para Alcance Da Eficácia Na Gestão Pública**. RAGC, v.2, n.4, p. 1-18 /2014. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/download/474/349>. Acesso em: 03 de junho de 2017.

NASCIMENTO, Thais Fernanda Clemente de Sousa. **A Percepção dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) Em Relação à Ética no Serviço Público**. Campina Grande, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em:

<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/6836>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

NEWCOMER, Kathryn E. **A Preparação dos Gerentes Públicos para o Século XXI**. Revista do Serviço Público – Brasília, vol.50, n.2, pp.5-18, abr./jun. 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/344>. Acesso em: 06 de dezembro de 2017.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos S. C. M.; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. **Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro, vol.49, n.1, pp.189-206, jan./fev. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000100189&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000100189&script=sci_abstract). Acesso em: 15 de julho de 2017.

OLIVEIRA, Débora Tazinasso de; TAZINASSO, Luciane. **Governança Pública: Os Indicadores de Governança Mundial dos sete países de maior economia do mundo**. In: Congresso Internacional de Administração, 12. Anais... Ponta Grossa – PR, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1818&q=1>. Acesso em: 20 de novembro de 2017.

PEREIRA, L. C. B. **O Modelo Estrutural de Gerência Pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.42, n. 2, pp. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200009). Acesso em: 28 de novembro de 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: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/278>. Acesso em: 8 de setembro de 2017.

SÁ, Glaucia Marques da Silva. **Capacitação Profissional para um Atendimento de Excelência no Setor Público**. Rio de Janeiro, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://www.repositorio.uff.br/jspui/handle/1/2214>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares do. **Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades**

**Federais Brasileiras.** In: Congresso Brasileiro de Custos, 22. Anais... Foz do Iguaçu – PR, 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

SANTOS, Gustavo Henrique Campos dos; VIMIEIRO, Josiane Vidal; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. **Acordo de Nível de Serviço e Eficiência Administrativa.** In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6. Anais... Brasília-DF, 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>. Acesso em: 28 de novembro de 2017.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos anos 90.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 5, n.9, p. 123-146, jun. 1998. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11394>. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. **O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, vol. 4, núm. 3, pp. 458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3833>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Bookman Editora, 2015.