

Governança nas Universidades Públicas da América Latina

Autoria

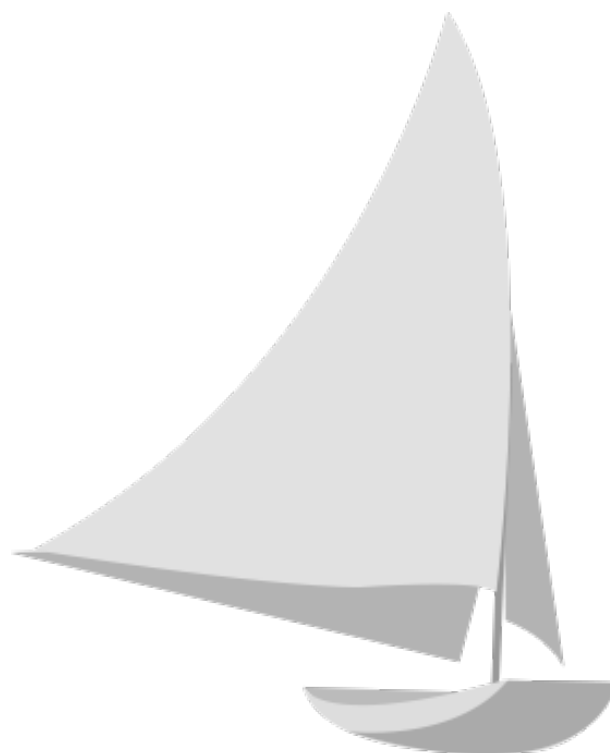
KAROLINE RODRIGUES SOBREIRA - karol_sobreira@hotmail.com

Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Empresarial/Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior - msrodriguesjr@gmail.com

Resumo

Diante do interesse da população mundial em uma crescente melhoria na administração pública, foi elaborado, em 2014, um framework sobre a boa governança no setor público. Como a boa gestão das universidades é importante para disseminar conhecimento, favorecendo o desenvolvimento da sociedade, o presente estudo optou por identificar o nível de governança das principais universidades públicas da América Latina, utilizando os princípios do aludido framework como parâmetro. Para tanto, foi realizado um levantamento a partir de uma pesquisa de documentos públicos referentes a estas instituições. Os resultados revelaram uma aderência média de 75,71%, sendo “Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders” o item de maior percentual (98,3%) e “Integridade e Ética”, um dos princípios centrais do framework, o de menor aderência (20%). Apesar da média indicar boa gestão, o resultado é preocupante, pois o exemplo da alta gestão, retratado no princípio “Integridade e Ética”, é que as regras não precisam ser respeitadas.





Governança nas Universidades Públicas da América Latina

RESUMO

Diante do interesse da população mundial em uma crescente melhoria na administração pública, foi elaborado, em 2014, um *framework* sobre a boa governança no setor público. Como a boa gestão das universidades é importante para disseminar conhecimento, favorecendo o desenvolvimento da sociedade, o presente estudo optou por identificar o nível de governança das principais universidades públicas da América Latina, utilizando os princípios do aludido *framework* como parâmetro. Para tanto, foi realizado um levantamento a partir de uma pesquisa de documentos públicos referentes a estas instituições. Os resultados revelaram uma aderência média de 75,71%, sendo “Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders” o item de maior percentual (98,3%) e “Integridade e Ética”, um dos princípios centrais do *framework*, o de menor aderência (20%). Apesar da média indicar boa gestão, o resultado é preocupante, pois o exemplo da alta gestão, retratado no princípio “Integridade e Ética”, é que as regras não precisam ser respeitadas.

Palavras-chave: Governança Pública; Universidades Públicas; América Latina; Acessibilidade; Integridade e Ética.

1 INTRODUÇÃO

A reforma administrativa que implementou o gerencialismo e remodelou as formas de gestão usuais, fez com que, ao longo dos anos, fosse crescente o interesse da população em uma gestão pública mais efetiva.

Nesse contexto, foram introduzidos os conceitos de Governança Pública, que, de acordo com Kissler e Heidmann (2006, p. 482), sob a ótica da ciência política, “está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência de recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes”.

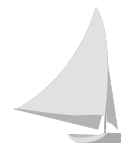
Assim, em 2014, após orientações similares publicadas anteriormente, foi elaborado pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, com o objetivo de incentivar melhor prestação de serviços aos cidadãos, acompanhada de uma responsabilização efetiva (*accountability*), estabelecendo uma referência para os aspectos da boa governança em todos os órgãos que compõem o setor público.

Sales *et al* (2015) reconhecem em seu estudo que, assim como os demais órgãos públicos, as Universidades buscam aderir aos novos modelos de gestão iminentes, ao adotarem estratégias de gestão baseadas em resultados, em que as decisões são tomadas levando em conta os critérios de economicidade e eficiência.

Assim, o presente estudo pretende dar continuidade às pesquisas anteriores, utilizando, dessa vez, os dispositivos implementados pela IFAC em 2014 como mecanismo de avaliação de governança, por ser aplicado a instituições públicas do mundo todo. Acredita-se que as universidades, de modo particular, possuem papel relevante, na medida em que são responsáveis por propagar os principais conhecimentos científicos e tecnológicos à sociedade, favorecendo seu desenvolvimento (Vieira e Vieira, 2003).

Por esse motivo, estudos acerca de governança em universidades tornam-se cada vez mais importantes, pois permitem à gestão identificar suas principais falhas, redirecionando esforços para implementar serviços de qualidade, que influenciem de maneira positiva no desenvolvimento da sociedade.

Considerando ainda que os alunos são os principais agentes de transformação, as universidades precisam buscar uma melhoria constante para a preparação desses profissionais, e, para isso, a identificação do nível de governança configura-se como ferramenta fundamental.



Nesse sentido, sabendo da importância de avaliação da gestão das Universidades Públicas, e reconhecendo o *framework* como um relevante instrumento, é fundamental que estudos continuem sendo realizados de modo a avaliar a aderência das instituições ao modelo de governança proposto pela IFAC. Nesse contexto, descortina-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de aderência das principais Universidades Públicas da América Latina aos padrões do *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, produzidos pela IFAC/CIPFA?

Seguindo este questionamento, o objetivo deste estudo é realizar uma avaliação na gestão das principais Universidades Públicas da América Latina, 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), identificando a aderência da gestão quanto a esse modelo internacional.

Para o alcance da meta central do estudo, foram elaborados sete objetivos específicos: (1) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "integridade e ética"; (2) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "acessibilidade e envolvimento dos stakeholders"; (3) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "desenvolvimento sustentável"; (4) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "alcance de resultados"; (5) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "capacitação"; (6) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "gestão de riscos e de desempenho"; e (7) identificar a aderência da gestão das IES quanto ao princípio de "transparência e *accountability*".

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Nova Gestão Pública.

Diante das fortes crises fiscais ocorridas nas décadas de 80 e 90, marcadas pela perda da autonomia do estado face à globalização da economia mundial, identificou-se a necessidade de reformular as formas de gestão usuais. Assim, houve o advento da reforma gerencial que deu espaço à chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Pereira (2008, p. 393) denomina este modelo de "modelo estrutural de gerência pública", que promoveu mudanças no processo de gestão de pessoal, na adoção de uma administração por objetivos, e incluindo a reforma estrutural da organização do Estado. Os primeiros países a adotarem a reforma gerencial foram Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia.

Costa (2012) define algumas diretrizes para a reforma da administração pública, ressaltando, entre elas, o aumento da governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando às ações do Estado para atender as principais demandas públicas.

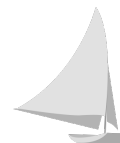
Ainda neste escopo, Xu et al (2015) indicam que a Nova Governança Pública tem como principais características a dispersão de poder, atribuindo a outras organizações o direito de intervir nas decisões do governo, o consenso de decisões entre os administradores e o público; e a confiança informal nos cidadãos, que torna a governança pública mais flexível e mutável.

2.2 Boa Governança segundo o IFAC

Vários dispositivos foram criados ao longo dos anos com o intuito de verificar e avaliar a aplicação dos conceitos de governança no mundo, conforme apontado no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da governança no mundo.

Criador	Ano	Dispositivo/Função
Estados Unidos	1934	<i>US Securities and Exchange Commission</i> - Organização responsável por proteger investidores; garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital.
Inglaterra	Início da década de 90	Código das Melhores Práticas de Governança corporativa.



Criador	Ano	Dispositivo/Função
International Federation of Accountants – IFAC	2001	Estudo nº 13- Boa governança no setor público
Estados Unidos	2002	Lei Sarbanes-Oxley – com o intuito de melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros.
Australian National Audit Office – ANAO	2003	Guia de melhores práticas para a governança no setor público.
Estados Unidos - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO	2004	Enterprise risk management - integrated framework - ainda considerado uma referência em relação ao tema de Gestão de Riscos.
The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA e pelo Office for Public Management Ltd – OPM	2004	Good Governance Standard for Public Service Organisations - Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, cujos seis princípios alinham-se aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia.
International Federation of Accountants – IFAC e Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)	2014	International Framework: Good Governance in the Public Sector - incentivar uma melhor prestação de serviços aos cidadãos, acompanhada de uma responsabilização efetiva (accountability), estabelecendo uma referência para os aspectos da boa governança no setor público.

Fonte: Elaboração própria.

Entre os dispositivos mencionados, destaca-se o *Framework* de 2014, por ser mais recente e por ser criado para aplicação na esfera pública à nível mundial. Seu conteúdo foi dividido em sete princípios básicos, visando atender as principais demandas da sociedade. Abaixo, são elencadas as características esperadas para o cumprimento destes princípios:

A. Integridade e Ética

O princípio em foco é um dos pontos centrais do *framework* e realça o respeito às normas e aos valores éticos que envolvem a gestão pública. Os elementos-chave desses princípios são: A1. Comportar-se com integridade; A2. Demonstrar forte compromisso com os valores éticos e; A3. Respeitar a legislação.

B. Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders

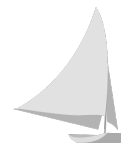
Também considerado um dos itens mais importante do *framework*, esse ponto ressalta a importância da participação do público nos serviços prestados pelas autoridades. Para isso, o estudo aponta a necessidade de implementação de mecanismos abertos de comunicação e consulta que permitam aos *stakeholders* interagir e colaborar efetivamente nos processos de governo. 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.

C. Desenvolvimento Sustentável

Nesse princípio, o estudo prioriza que os órgãos públicos definam suas metas e busquem alcançá-las utilizando recursos sustentáveis para este fim. Os elementos-chave desse princípio são: C1. Definição dos impactos pretendidos; C2. Benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.

D. Alcance de Resultados

As entidades públicas são responsáveis por definir as metas necessárias para garantir o bem comum. E para atingir os resultados pretendidos, os órgãos realizam diversas intervenções legais, regulamentares e práticas que auxiliam nesse processo. Assim, as decisões precisam ser bem elaboradas e continuamente revisadas, de modo que a concretização das metas seja otimizada. Nesse contexto, 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).



E. Capacitação

Nesse princípio é destacada a importância de desenvolver a capacidade da organização por meio de técnicas que aprimorem a qualidade dos seus funcionários, desenvolvendo suas habilidades e a capacidade de liderança. Assim, os elementos-chave desse princípio são: E1. Desenvolver a capacidade da entidade; E2. Desenvolver a liderança da entidade; E3. Desenvolver a capacidade dos indivíduos que compõem a entidade.

F. Gestão de Riscos e Desempenho

Este princípio busca garantir a eficácia dos sistemas de gestão financeira, de modo que as políticas do setor público possam ser bem implementadas e os resultados sejam garantidos. Acredita-se que o gerenciamento de riscos e de desempenho sejam ferramentas para alcançar este fim. Assim, os recursos serão alocados estrategicamente, garantindo ações eficientes e eficazes. Neste escopo, os elementos-chave que regem esse princípio são: F1. Gestão dos riscos; F2. Gestão do desempenho (monitorar os resultados esperados); F3. Controle Interno Robusto; F4. Forte Gestão Financeira.

G. Transparência e Accountability

O princípio aborda o conceito de responsabilização efetiva, que não diz respeito somente aos relatórios sobre ações concluídas, mas trata principalmente dos meios que garantam a compreensão das partes interessadas sobre os planos e as ações das entidades. Para isso, tanto a auditoria externa como a interna contribuem consideravelmente. Dessa forma, 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.

2.3 Governança em Instituições de Ensino Superior

As universidades são instituições caracterizadas, principalmente, por abranger o tripé ensino, pesquisa e extensão, sendo assim responsáveis por garantir a formação de profissionais qualificados que atendam às exigências do mercado atual. Dessa forma, reconhecendo a importância dessas instituições, são vários os contextos que geram a discussão atual sobre o rumo do ensino superior no Brasil e no mundo.

Acerca desse tema, Vieira e Vieira (2003) ressaltam que as universidades públicas possuem um papel de maior destaque, pois funcionam como agentes de mudanças que influenciam a sociedade.

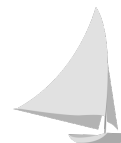
Nesse sentido, vale salientar que as universidades públicas precisam ter um bom controle de seus recursos, de modo que sejam bem alocados e gerem resultados positivos para a instituição. No entanto, diante das novas demandas do mercado, os recursos têm se tornado cada vez mais escassos, limitando a efetivação das atividades da tríade que deve ser o objetivo precípua das Universidades (pesquisa, ensino e extensão), e para a qual se deve nortear todo seu planejamento estratégico (TEIXEIRA et al, 2017, p. 8).

Assim, diante da evolução na administração pública brasileira, todos os setores foram afetados, e as instituições de ensino superior estão incluídas nesse ramo. Araújo e Rodrigues (2009, p. 7), afirmam que a introdução da Teoria da Agência na gestão pública foi permitindo às Instituições de Ensino Superior do mundo todo adquirir “maior autonomia de gestão e afetação de recursos tornando-as mais responsáveis pelo desempenho, pela fixação de objetivos e indicadores de desempenho e de qualidade dos serviços prestados”, revelando, assim, que a mudança de gestão nas universidades procura adotar os conceitos de governança na administração pública.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Tipologia de Pesquisa

No que tange ao procedimento utilizado, trata-se de uma pesquisa documental, já que os dados da pesquisa serão coletados nos sítios eletrônicos das Universidades, por meio de documentos por elas divulgados, ou em entidades relacionadas. Tais publicações passaram por uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) tomando os princípios do *Framework* como



categorias. Dessa forma, o presente estudo se caracteriza como um levantamento ou *survey* das informações disponibilizadas pelas Universidades para avaliar seus níveis de governança.

3.2 Coleta de Dados

Para alcançar o objetivo do estudo, utilizou-se um formulário para coleta de dados, com roteiro amparado nos princípios de governança e seus respectivos elementos-chave, conforme elencado no *framework* da IFAC. Para cada um dos elementos, buscou-se subsídios para constatar sua aderência aos princípios propostos, atribuindo 0 (Baixa aderência), 1 (Média aderência) e 2 (Alta aderência). Para atribuir esta pontuação a cada princípio, foram levados em conta os parâmetros indicados nos parágrafos seguintes.

No princípio de Integridade e Ética foi analisado o desempenho da IES no cumprimento às normas impostas pelas entidades superiores de fiscalização (Tribunal de Contas ou Controladoria Geral, dependendo de cada país). Assim, foi atribuído nota 2 quando constatado total regularidade no desempenho dos últimos 3 anos; nota 1 quando constatada ao menos 1 irregularidade nos 3 anos; e 0 quando constatada mais de 1 irregularidade nos últimos 3 anos.

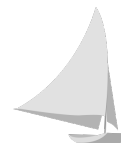
No princípio de Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders foram analisadas as práticas realizadas nas IES que favoreciam o contato entre alta gestão, colaboradores, alunos e sociedade, como por exemplo, a existência de políticas de permanência estudantil, programas de suporte aos servidores, eventos e projetos sociais. Para isso, foi atribuído nota 2 quando constatados programas de assistência a estudantes, servidores e sociedade; nota 1 quando constatado algum dos programas relacionados; e nota 0 se não for constatado nenhum programa nessa linha.

No princípio relativo ao Desenvolvimento Sustentável foi verificado se as Universidades demonstravam preocupação com os impactos ambientais e sociais de suas atividades. Para isso, seus Planos de Metas foram analisados, de modo que fosse possível identificar as práticas sustentáveis existentes, que contribuem para a redução de gastos, ou seja, promovendo impactos sociais e econômicos (nos últimos 3 anos). Assim, quando identificados nos relatórios o intuito de impactar sustentavelmente, bem como constatadas práticas nesse sentido, foi atribuído nota 2; quando notado apenas o objetivo, sem identificação de práticas, nota 1; quando não identificado nada a respeito, nota 0.

No princípio relativo ao Alcance de Resultados foram examinados, principalmente, os Planos de Desenvolvimento Institucional e os Relatórios de Gestão das IES, buscando identificar os mecanismos de avaliação dos seus serviços prestados. Assim, buscou-se constatar a eficácia dos mecanismos de autoavaliação, bem como verificar como as IES redirecionavam os esforços para o alcance dos seus principais objetivos, e se eram eficazes nessas aplicações. Nesse sentido, foi atribuído nota 2 para as IES que utilizam de mecanismos eficazes de autoavaliação; nota 1 para as IES que relatam a adoção de mecanismos de monitoramento de resultados, mas não explicitam seus resultados; e nota 0 para as IES que não deixam claro a utilização de ferramentas de autoavaliação.

No princípio de Capacitação foram analisadas as práticas existentes na IES de desenvolvimento de pessoal, bem como sua forma de organização interna (através de organogramas com funções bem divididas, suprimindo as necessidades impostas em seus regulamentos). Além disso, os Planos de Metas foram examinados, buscando identificar a existência de objetivos pretendidos pela IES para atingir a liderança em atuação, e se essas metas vinham sendo alcançadas. Para isso, foi atribuído nota 2 para as Universidades que bem adotavam essas três ferramentas: aperfeiçoamento de colaboradores, organograma com funções bem definidas, e adoção de objetivos de liderança; nota 1 para as Universidades que adotavam pelo menos uma dessas ferramentas; e nota 0 para as Universidades que não adotavam nenhuma dessas ferramentas.

No princípio relativo ao Gerenciamento de Riscos, foram verificados os documentos disponibilizados pelos órgãos das Universidades responsáveis pelo controle dos riscos



iminentes. Buscou-se identificar a existência de mecanismos que auxiliassem no monitoramento dos riscos, através da análise das atas de reuniões realizadas pelo Conselho Universitário. Dessa forma, analisando as atas das reuniões de 2017/2018, foi atribuído nota 2 para as Universidades que debatem sobre os principais problemas da IES, definindo formas de gerenciar esses riscos, cumprindo o cronograma proposto; nota 1 para as Universidades que realizam reuniões porém não respeitando a periodicidade prevista no cronograma; e nota 0 para as Universidades que não realizam reuniões periódicas ou não disponibilizam as atas das reuniões.

No princípio de Transparência e *Accountability*, os principais relatórios e demonstrativos financeiros das IES foram recolhidos e analisado o detalhamento das despesas realizadas. Dessa forma, foi atribuído nota 2 para as Universidades que detalham de forma clara as despesas (relatórios ou planilhas de controle); nota 1 para as Universidades que não apresentam o detalhamento das despesas, apenas disponibilizam os relatórios financeiros/contábeis; e nota 0 para as Universidades que não apresentam nenhuma forma de identificar a aplicação dos recursos, ou disponibilizam relatórios desatualizados (antes de 2016).

3.3 Participantes da Pesquisa

Inicialmente, foram identificadas as principais universidades públicas da América Latina, por meio do ranking divulgado pelo Quacquarelli Symonds (<https://www.topuniversities.com/university-rankings>), que leva em conta o desempenho acadêmico das universidades.

Para compor a amostra desta pesquisa, foram identificadas as 15 principais universidades da América Latina, conforme ranking de 2018 divulgado pelo Quacquarelli Symonds (<https://www.topuniversities.com/university-rankings>), dentre as quais, 10 correspondiam a Universidades Públicas, conforme relacionado a seguir: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Universidade de São Paulo (USP); Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Universidad de Chile (UCHILE); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidad de Buenos Aires (UBA); Universidade Estadual Paulista (UNESP); Universidad Nacional de Colombia (UNAL); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e; Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, são identificados os principais resultados da pesquisa, relatando o nível de aderência, em média, a cada princípio proposto e em relação a todos os padrões de Governança estabelecidos pela IFAC.

4.1 Princípios

A Tabela 1 apresenta o nível da aderência das Universidades em estudo aos princípios elencados pela IFAC, utilizados como parâmetro para garantir a boa governança nas Instituições Públicas.

Tabela 1: Nível de aderência aos princípios.

Princípio	Aderência
Integridade e Ética	20,0%
Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders	98,3%
Desenvolvimento Sustentável	90,0%
Alcance de Resultados	75,0%
Capacitação	88,3%
Gerenciamento de Riscos	75,0%
Transparência e <i>Accountability</i>	83,3%
Média Geral	75,71%

Fonte: Elaboração própria.

O nível médio de aderência ao modelo de governança proposto pela IFAC foi de 75,71%, sendo que a Acessibilidade e Envolvimento dos *Stakeholders* foi o item mais



aderente e o princípio da Integridade e Ética o que apresentou menor percentual. Apesar da média não ser baixa, indicando uma boa gestão em geral, o resultado referente à Integridade e Ética é preocupante, tendo em vista este ser um dos dois princípios centrais do *framework* do IFAC e que o comportamento dos líderes de uma entidade impacta diretamente na condução das atividades dos seus liderados (FARH; PODSAKOFF; ORGAN, 1990).

Sendo assim, mesmo que a alta administração emane normas rigorosas, nestas entidades os funcionários, e até mesmo os estudantes, podem se sentir à vontade para não cumprir as determinações, tendo em vista que o exemplo do topo é de que as regras não precisam ser respeitadas.

Como já destacado, o princípio de Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders atingiu o maior percentual no estudo, com 98,33% de aderência, indicando que as Universidades em estudo estão buscando adotar práticas de acessibilidade a seus diversos colaboradores. Vale destacar os programas desenvolvidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por exemplo, que conta com projetos de moradia para estudantes, realizados através da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), realizando programas e projetos voltados a integrar a comunidade estudantil à vida universitária, contribuindo para maior bem-estar dos estudantes e pela melhoria de seu desempenho acadêmico, com especial atenção aos de situação financeira insuficiente.

O princípio Desenvolvimento Sustentável, com adesão de 90%, teve como destaque o projeto desenvolvido pela Universidade Federal de Minas Gerais, que criou um sistema para otimizar rotas e reduzir custos do transporte escolar rural. Trata-se do Sistema Transcolar Rural – desenvolvido sob coordenação do Departamento de Transportes e Geotecnia (ETG) da Escola de Engenharia, com participação de outras unidades da UFMG, que já gerou impactos sociais e econômicos positivos.

O princípio de Integridade e Ética atingiu um nível de aderência de 20%, o menor no estudo, indicando que os órgãos fiscalizadores vêm identificando irregularidades na gestão das Universidades. O fato indica que é necessária uma maior atenção das IES aos conceitos éticos e respeito à legislação imposta, uma vez que a sociedade tem se deparado constantemente com práticas antiéticas por parte dos órgãos públicos.

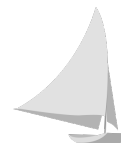
Diante do resultado, cabe mencionar também o estudo desenvolvido por Davidovitch (2015), que enaltece a necessidade de articulação de interesses comuns para a boa execução das atividades das Universidades. Nesse sentido, só é possível atender ao interesse comum quando a legislação imposta é respeitada.

O princípio de Alcance de Resultados apresentou um nível de aderência de 75%, indicando que parte das IES em estudo está aplicando mecanismos de autoavaliação, e buscam atingir bons resultados nessas aplicações.

Nesse sentido, cabe ainda mencionar o estudo desenvolvido por Teixeira *et al* (2017), que identificou a necessidade de algumas Instituições Federais de Ensino Superior em criar instrumentos eficazes de monitoramento, uma vez que ainda possuem falhas no controle das metas estabelecidas.

O princípio de Capacitação apresentou um nível de aderência de 88,33%, indicando que algumas das IES em estudo estão aplicando programas para o desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como estão buscando se tornar referência no ambiente em que atuam, respeitando o organograma de funções e adotando práticas coerentes com seus principais objetivos.

Em relação ao mencionado princípio, vale destacar a Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que possui uma Comissão de Mérito que analisa as propostas ou pedidos feitos pelas autoridades ou membros da comunidade universitária, para conceder honras ou distinções a pessoas destacadas (tanto alunos como professores), fato que contribui positivamente para o desenvolvimento do corpo docente.



O princípio de gerenciamento de riscos apresentou um nível de aderência de 75%, indicando que uma parte das IES em estudo está buscando monitorar os riscos existentes por meio da realização de reuniões periódicas, para debater e encontrar formas de controlar os riscos iminentes.

Vale salientar que o estudo realizado por Araújo e Rodrigues (2009) enaltece o referido princípio, ao constatarem que novos modelos de gestão necessitam de acompanhamento e discussão para uma melhor adequação das Universidades ao alcance de suas principais metas.

O princípio de Transparência e *Accountability* apresentou um nível de aderência de 83,33%, indicando que um número relevante das IES em estudo está adotando mecanismos de transparência que permitem visualizar de forma clara a aplicação de seus recursos.

Heyer (2011) corrobora com a importância da aplicação desse princípio, ao defender que *accountability*, leis e transparência são elementos fundamentais para qualquer aprimoramento da gestão alinhado ao interesse da sociedade em acompanhar a execução das práticas públicas.

4.2 Classificação das Universidades

Desse modo, foi elaborado uma classificação demonstrando o nível de aderência das Universidades deste estudo aos padrões de Governança elencados pelo IFAC (2014):

Tabela 2: Classificação do nível de aderência das Universidades aos padrões de Governança.

Universidades Públicas	Nível de Aderência
Universidad Nacional de Colombia (UNAL)	90,48%
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	88,10%
Universidade Estadual Paulista (UNESP)	85,71%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	80,95%
Universidade de São Paulo (USP)	78,57%
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	76,19%
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	73,81%
Universidad de Chile (UCHILE)	61,90%
Universidad de Buenos Aires (UBA)	59,52%
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	54,76%

Fonte: Elaboração própria.

Diante do exposto na Tabela 2, notam-se os níveis de governança das Universidades em estudo, indicando sua aderência aos padrões estabelecidos no *Framework* da IFAC (2014), com destaque para a Universidad Nacional de Colombia (UNAL), que obteve 90,48% de aderência aos princípios, e para a Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que atingiu um índice de 88,10% de aderência.

Já a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Universidad de Buenos Aires apresentaram os menores índices do estudo (54,76% e 59,52%), sendo assim, as IES que menos aplicam os princípios de Governança mencionados pela IFAC.

A seguir, é exposto uma comparação, contendo a posição inicial das Universidades em estudo no Quacquarelli Symonds, comparando-as com a classificação de acordo com seus níveis de governança, a partir da perspectiva da IFAC.

QUADRO 2 – Principais Universidades da América Latina x Nível de Governança nos padrões da IFAC

Universidades Públicas	Ranking – QS	Governança - IFAC
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	2 ^a	7 ^a
Universidade de São Paulo (USP)	3 ^a	5 ^a
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	4 ^a	2 ^a
Universidad de Chile (UCHILE)	6 ^a	8 ^a
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	7 ^a	10 ^a
Universidad de Buenos Aires (UBA)	9 ^a	9 ^a
Universidade Estadual Paulista (UNESP)	10 ^a	3 ^a



Universidades Públicas	Ranking – QS	Governança - IFAC
Universidad Nacional de Colombia (UNAL)	11 ^a	1 ^a
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	11 ^a	6 ^a
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	14 ^a	4 ^a

Fonte: QS World University Rankings, 2018; Elaboração própria.

De acordo com o Quadro 2, é possível identificar que a maioria das IES abordadas mudaram de posição após análise de seus níveis de governança. Por exemplo, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 14^a colocada no ranking da Quacquarelli Symonds, foi considerada a 4^a melhor, quando verificada sua adequação aos padrões de governança da IFAC. Já a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), inicialmente a melhor IES Pública, ficou em 7^a, quando avaliada sua governança.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista o mecanismo de avaliação utilizado neste estudo, bem como os resultados encontrados em sua aplicação, foi possível constatar o nível de aderência das principais Universidades Públicas da América Latina aos princípios de governança elencados pelo *Framework* da IFAC (2014).

Em relação aos objetivos específicos, foi identificada a aderência a cada princípio elencado no mencionado *Framework*, por meio da análise dos principais relatórios e dados divulgados pelas Universidades, conforme apresentado no estudo.

Dentre eles, vale ressaltar o princípio de “Acessibilidade e Envolvimento dos Stakeholders”, que atingiu o maior patamar na pesquisa (98,33%), revelando que as Universidades têm buscado realizar práticas de assistência a servidores, alunos e sociedade.

Entretanto, o princípio de “Integridade e Ética”, considerado central pelo *framework*, atingiu o menor índice, com 20% de aderência, sinalizando a necessidade de uma maior atenção das IES aos valores éticos e respeito à legislação vigente, tendo em vista que o exemplo da alta administração impacta diretamente na condução das atividades dos seus liderados. Ressalte-se ainda o risco de este exemplo inadequado, em última instância, atingir os discentes da instituição. Desta forma, a realização de estudos nessa natureza conduz as universidades a um aperfeiçoamento de seus serviços junto à sociedade, entendendo que os alunos, como agentes transformadores, assumirão seu compromisso de execução de práticas eficazes e efetivas, incluindo a ética e a integridade nas suas ações.

Além disso, merece destaque ainda, a Universidad Nacional de Colombia (UNAL), que mais se enquadrou aos padrões de Governança da IFAC. Já a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) precisa dedicar-se mais a implementar práticas de governança em sua gestão, por meio da melhor aplicação dos princípios mencionados nesta pesquisa.

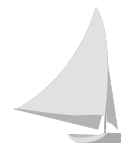
Dessa forma, diante dos propósitos deste estudo, sugere-se que novas abordagens sejam realizadas em outras Instituições Públicas, por meio da aplicação de novos instrumentos de estudo, buscando aprofundar os conceitos de governança por meio da perspectiva apresentada pela IFAC.

Acredita-se ainda, que a propagação do referido *Framework* favorece o desenvolvimento do sistema público no mundo todo, promovendo uma melhor prestação de serviços à sociedade, por meio de ações transparentes e efetivas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. F. F. E. de; RODRIGUES, I. M. C.. Novos Modelos de Gestão das Universidades: Desafios Emergentes. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CISGUAS, 2009. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/281459943>>. Acesso em: 10 nov., 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, POR: Edições 70, 1977.



BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, 2014.

COSTA, G. P. da. Heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9976>>. Acesso em: 29 out., 2018.

DAVIDOVITCH, N.. Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries. **Global Journal of Educational Studies**, Nevada, Las Vegas, v. 1, n. 1, p. 16-44, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.macrothink.org/journal/index.php/gjes/article/view/7556>>. Acesso em: 18 out., 2018.

FARH, J.; PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. **Journal of Management**. v. 16, n.4, p: 705–722, 1990. Acesso em: 29 nov., 2018.

HEYER, G. den. New Public Management: A Strategy for Democratic Police Reform in Transitioning and Developing Countries. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 34, n. 3, p. 419–433, aug. 2011. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/235266972>>. Acesso em: 22 nov., 2018.

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

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008>. Acesso em: 11 out., 2018.

PEREIRA, L. C. B.. O Modelo Estrutural de Gerência Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200009>. Acesso em: 23 nov., 2018.

SALES, E. C. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. et al. Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22, 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: CBC, 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966>>. Acesso em: 15 out., 2018.

TEIXEIRA, L. I. L.; ALMEIDA, A. J. B. de; QUEIROZ, S. C.; RODRIGUES, M. V.; SOARES, M. E.; LIMA, A. S.. Governança em Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste: Concepção, Execução E Monitoramento da Gestão Estratégica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17, 2017, Mar del Plata, ARG. **Anais...** Mar del Plata: CIGU, 2017. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181107>>. Acesso em: 15 nov., 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F.. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul.-ago. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>>. Acesso em: 20 nov., 2018.

XU, R.; SUN, Q.; SI, W.. The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance. **Canadian Social Science**, v. 11, n. 7, p. 11-21, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/7354>>. Acesso em: 03 nov., 2018.