UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
MESTRADO EM CONTABILIDADE

A EVIDENCIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GOVERNANÇA NAS IFES: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO SUL DO BRASIL

MARIA APARECIDA CARDOZO

FLORIANÓPOLIS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
MESTRADO EM CONTABILIDADE

MARIA APARECIDA CARDOZO

A EVIDENCIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GOVERNANÇA NAS IFES: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO SUL DO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Área de Concentração em Controladoria.

Orientador: Prof. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Cardozo, Maria Aparecida
A evidenciação das políticas de governança nas IFES: um estudo nas Universidades Federais do sul do Brasil / Maria Aparecida Cardozo; orientador, Ernesto Fernando Rodrigues Vicente - Florianópolis, SC, 2012.

203 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Governança nas organizações. 3. Evidenciação. 4. Ensino Superior. 5. Universidades Federais. I. Vicente, Ernesto Fernando Rodrigues. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

MARIA APARECIDA CARDOZO

A EVIDENCIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GOVERNANÇA NAS IFES: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO SUL DO BRASIL

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, área de concentração em Controladoria, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis-SC, 23 de julho de 2012

_____

Professor Dr. José Alonso Borba
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Banca examinadora:

_____

Presidente: Professor Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente (Orientador)

_____

Membro: Professor Dr. Roni Cleber Bonizio (FEARP-USP)

_____

Membro: Professor Dr. José Alonso Borba (UFSC)

_____

Membro: Professor Dr. Sérgio Murilo Petri (UFSC)

Dedico este trabalho à minha família:

a meus pais Pedro e Terezinha, pelo apoio com palavras de incentivo e, às vezes, em forma de silêncio para não atrapalhar minha concentração, pelas orações pedindo força e luz e pelas refeições especiais na hora certa para cuidar da minha saúde;

em especial, à minha filha Thaís, pela dedicação, pelo incentivo, por entender minha ausência e até pelas broncas que me impulsionaram e não me deixaram desistir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos, pela saúde e pela inspiração que me permitiram chegar com sabedoria até este momento.

Ao meu pai Pedro José Cardozo, à minha mãe Terezinha Mendes Cardozo, aos meus sobrinhos Beatriz de Souza Cardozo, Igor de Souza Cardozo e Andreas Gonçalves Cardozo e, em especial, à minha filha Thaís Cardozo Favarin, pela paciência, pela compreensão e por todo amor dedicado, mas, principalmente, por aceitarem e entenderem que a ausência seria passageira.

Ao Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, pela orientação, compreensão e paciência.

À amiga e companheira de pesquisas e publicações Elizângela Duarte, por todo carinho, orações, dedicação, paciência e acompanhamento de cada palavra da pesquisa, pois, em nenhum momento, deixou de participar lendo, analisando e opinando.

Às amigas: Andréia da Silva Daltoé, Elisângela Machado e Roseli Costa Bonifácio pelos ensinamentos, colaboração e, principalmente, pelo carinho e dedicação a mim atribuídos nos momentos mais difíceis.

Às pessoas indissociáveis da minha vida, que entenderam a minha ausência e torceram para que eu chegasse ao final desta jornada: Andrea Silva de Souza, Nivaldo Bento Mendes e Silvia de Souza Candinho.

À amiga Eliane Duarte Ferreira pelo apoio e carinho.

À Secretária do PPGC e amiga Maura Paula Miranda, pelo incentivo e orientações nos aspectos burocráticos, mas, principalmente, pelo carinho e palavras certas nos momentos de indecisões.

A todos os professores do PPGC, pelos ensinamentos.

Aos membros da banca, pela disponibilidade e preciosa colaboração.

À amiga Claudinéia da Silva de Oliveira pelas orientações na estrutura do trabalho.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram, me incentivaram, sofreram e vibraram em todos os momentos desta jornada.

Que Deus retribua em dobro a todos, pelo carinho a mim dedicado.

“A adversidade desperta em nós capacidades que, em circunstâncias favoráveis, teriam ficado adormecidas”.

(Horácio)

RESUMO

CARDOZO. Maria Aparecida. **A evidenciação das políticas de governança nas IFES: um estudo nas Universidades Federais do sul do Brasil.** 2012. 203f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2012.

Nos estudos iniciais o tema governança era mais associado ao setor privado, mas com a necessidade da sociedade em acompanhar de maneira efetiva o que ocorre na gestão pública, a governança no setor público mostra-se um tema importante para pesquisas. A governança atinge as diversas entidades, dentre elas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse contexto, tem-se como problema de pesquisa: as Universidades Federais do sul do Brasil evidenciam políticas de governança para o ensino superior? O objetivo geral deste trabalho é identificar a evidenciação de políticas de governança nas Universidades Federais do sul do Brasil à luz das entidades que tratam do tema, especificamente para as IES. Para atender ao objetivo geral constituíram-se quatro objetivos específicos: (i) estruturar um *checklist* com as recomendações de políticas de governança aplicáveis às IES com base nas entidades que tratam de governança especificamente para o ensino superior; (ii) definir a composição do órgão de governo a partir do conjunto das estruturas da administração superior descrito nos estatutos das universidades estudadas; (iii) definir, como critério de agrupamento para análise e interpretação dos resultados, os temas-chave correspondentes a cada ação estabelecida nas recomendações do *checklist*; e, (iv) classificar as recomendações de acordo com os temas-chave e com os princípios de governança. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, a partir de estudo prático de lógica dedutiva, pautado na investigação da realidade de três Universidades Federais do sul do Brasil (UFPR, UFSC e UFRGS). A coleta parte de dados secundários e a análise é preponderantemente qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de multicasos. Os procedimentos de tratamento dos dados foram definidos a partir da utilização da Escala de Likert. A análise e interpretação dos dados partiram da classificação de cada recomendação por temas-chave e por princípios; da busca de informações nos relatórios e sítios da internet de cada IFES; da relação do resultado da classificação pela Escala de Likert, considerando os temas-chave; e, do cálculo da média das frequências da mesma escala, considerando o agrupamento por

princípios. Em síntese, foi possível concluir que o princípio da prestação de contas atingiu a maior média, de 3,19, seguido da transparência, do compromisso, da equidade, da liderança e da ética, com as médias de, respectivamente, 3,10; 3,03; 2,90; 2,79; e, 2,73. O princípio do cumprimento das leis apresentou a menor média, de 2,60. Considerando a média geral de 2,98 concluiu-se que as IFES estudadas apresentaram um grau médio de evidenciação das recomendações de governança estabelecidas pelo CUC (2009) e pelo EURYDICE (2008). Os resultados mostram que não há clareza nas informações que se referem à origem e aplicação dos recursos das IFES, tanto na acessibilidade quanto na compreensão da informação. O que se tem são informações dispersas e de entendimento antidemocrático. Os relatórios contábeis são pouco abordados e há carência de políticas e de ações de governança relacionadas à qualidade do ensino, considerando-se, para esta conclusão, tanto as recomendações encontradas quanto o resultado das evidências nas IFES.

Palavras-chave: Governança. Evidenciação. Ensino Superior. Universidades Federais. Recomendações.

ABSTRACT

In initial studies the governance issue was more associated with the private sector, but with the need for society to monitor effectively what happens in public management, governance in the public sector appears to be an important topic for research. Governance affects the various entities, among them, the Federal Institutions of Higher Education (IFES). In this context, the research problem is: the Federal Universities in southern Brazil show governance policies for higher education? The general purpose of this study is to identify evidence of governance policies in the Federal Universities in southern Brazil in the light of the entities that deal with the subject, specifically for the IES. To answer the general purpose, it was constituted four specific objectives: (i) to structure a checklist with the recommendations of governance policies applicable to Institutions of Higher Education (IES) based on the entities that deal with governance specifically for higher education; (ii) to define the composition of the governing body from all the high management structures described in the statutes of the universities studied; (iii) to define, as grouping criteria for analysis and interpretation of results, the key themes that correspond to each action on the recommendations of the checklist; and (iv) to classify the recommendations according to the key themes and principles of governance. This is an exploratory and descriptive research, from a practical study of deductive logic, based on the investigation of the reality of three public universities in southern Brazil (UFPR, UFSC and UFRGS). The collection comes from secondary data and the analysis is mainly qualitative. As regards to the technical procedures, it is a literature and multicase research. The procedures of data treatment were defined by the use of Likert Scale. Analysis and interpretation of data departed from the classification of each recommendation on key themes and principles; from search or information in the reports and web sites of each IFES; from the result of classification by Likert Scale, considering the key issues; and, from calculation of the average of the same frequency scale, considering the grouping by principles. In summary, the conclusion was that the principle of accountability achieved the highest average of 3.19, followed by transparency, commitment, fairness, leadership and ethics, with the average, respectively, 3.10; 3.03, 2.90, 2.79, and 2.73. The principle of law enforcement had the lowest average of 2.60. Considering the overall average of 2.98 it was concluded that the IFES studied had an average degree of disclosure of governance recommendations established by CUC (2009) and EURYDICE (2008).

The results show that there is no clarity in the information that refer to the source and application of resources from IFES, both in accessibility and in comprehension. What happens is that there are scattered information and undemocratic understanding. The accounting reports are not much discussed and there is a lack of policies and governance actions related to the quality of education, considering, for this conclusion, both the recommendations found as the result of the evidence in the IFES.

Keywords: Governance. Disclosure. Higher Education. Federal Universities. Recommendations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Resumo dos princípios de governança.....	50
Quadro 2-	Relatórios utilizados na pesquisa.....	66
Quadro 3 -	Classificação e representação dos pontos da Escala de Likert.....	67
Quadro 4 -	Resumo da estrutura da administração superior das IFES.....	72
Quadro 5 -	Resumo das atribuições dos órgãos de administração superior das IFES.....	79
Quadro 6 -	Relação dos temas-chave com os princípios.....	86
Quadro 7 -	Resultado definido a partir do tema-chave administração geral.....	87
Quadro 8 -	Resultado definido a partir do tema-chave aprovação.....	92
Quadro 9 -	Resultado definido a partir do tema-chave gestão de ativos.....	93
Quadro 10 -	Resultado definido a partir do tema-chave auditoria.....	95
Quadro 11 -	Resultado definido a partir do tema-chave avaliação.....	97
Quadro 12 -	Resultado definido a partir do tema-chave gestão comportamental.....	100
Quadro 13 -	Resultado definido a partir do tema-chave declarações.....	101
Quadro 14 -	Resultado definido a partir do tema-chave divulgação.....	105
Quadro 15 -	Resultado definido a partir do tema-chave ações do órgão de governo.....	109
Quadro 16 -	Resultado definido a partir do tema-chave gestão financeira.....	114
Quadro 17 -	Resultado definido a partir do tema-chave	

nomeação..... 116
Quadro 18 - Resultado definido a partir do tema-chave normatização..... 118
Quadro 19 - Resultado definido a partir do tema-chave gestão estratégica..... 119
Quadro 20 - Quadro 20 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão de pessoas..... 120
Quadro 21 - Resultado definido a partir do tema-chave gestão de remuneração..... 121
Quadro 22 - Resultado definido a partir do tema-chave decisões do órgão de governo..... 122
Quadro 23 - Resultado definido a partir do tema-chave monitoramento..... 126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das recomendações com base nos princípios..... 83
Tabela 2 - Médias das recomendações..... 128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO	*Australian National Audit Office*
AUDIN	Auditoria Interna
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CAI	Coordenadoria de Avaliação Institucional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria Geral da União
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CUC	*Committee of University Chairs*
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DDGO	Diretoria de Desenvolvimento e Gerenciamento Organizacional
DOMP	Departamento de Obras e Manutenção Predial
DPAE	Departamento de Arquitetura e Engenharia
EUA	Estados Unidos da América
EURYDICE	Rede de Informação sobre Educação na Europa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAC	*International Federation of Accountants*
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OECD	*Organization for Economic Co-Operation and Development*
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
PRDHS	Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Finanças

SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 27

1.1 TEMA E PROBLEMA..... 31

1.2 OBJETIVOS..... 31

1.2.1 Objetivo geral..... 31

1.2.2 Objetivos específicos..... 32

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... 32

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 33

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA..... 33

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 35

2.1 GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS FUNDAMENTAIS..... 35

2.2 PRINCIPAIS ENTIDADES QUE TRATAM DE GOVERNANÇA 39

2.2.1 Relatório *Cadbury*..... 39

2.2.2 *Organization for Economic Co-Operation and Development* ... 40

2.2.3 Comissão de Valores Mobiliários..... 40

2.2.4 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa..... 41

2.2.5 Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros..... 41

2.2.6 International Federation of Accountants 42

2.2.7 *Australian National Audit Office*..... 43

2.2.8 Rede de Informação sobre Educação na Europa 43

2.2.9 *Committee of University Chairs*..... 44

2.3 PROCESSO DE BOLONHA..... 45

2.4 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA..... 46

2.5 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO..... 50

2.6 GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR..... 57

3 MATERIAIS E MÉTODOS..... 63

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO 63

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS 64
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 68
3.4 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO 69
3.4.1 Universidade Federal do Paraná 69
3.4.2 Universidade Federal do Rio Grande do Sul 69
3.4.3 Universidade Federal de Santa Catarina 70
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 71
4.1 RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA APLICÁVEIS ÀS IES 71
4.1.1 Composição do órgão de governo das IFES..... 71
4.2 DEFINIÇÃO DOS TEMAS-CHAVE..... 80
4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES COM BASE NOS PRINCÍPIOS 82
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... 84
4.4.1 Análise e interpretação com base nos temas-chave.....87
4.4.1.1 Administração Geral 87
4.4.1.2 Aprovação 92
4.4.1.3 Gestão de Ativos 93
4.4.1.4 Auditoria 94
4.4.1.5 Avaliação 97
4.4.1.6 Gestão Comportamental..... 100
4.4.1.7 Declaração de Governança e Declaração de Responsabilidade..... 101
4.4.1.8 Divulgação 104
4.4.1.9 Ações do Órgão de Governo 108
4.4.1.10 Gestão Financeira..... 114
4.4.1.11 Nomeação 116
4.4.1.12 Normatização 118
4.4.1.13 Gestão Estratégica..... 119
4.4.1.14 Gestão de Pessoas 120

4.4.1.15 Gestão de Remuneração 121
4.4.1.16 Decisões do órgão de governo..... 122
4.4.1.17 Monitoramento 126
4.4.2 Análise e interpretação com base nos princípios 128
5 CONCLUSÕES 133
REFERÊNCIAS.....139
APÊNDICE A - Planilha Geral..... 153
APÊNDICE B - Recomendações de Governança conforme CUC e EURYDICE.....185
APÊNDICE C – Médias das Recomendações..... ..199

1 INTRODUÇÃO

A expansão e a diversificação dos grandes complexos empresariais nos últimos tempos intensificaram as mudanças na estrutura de capital das empresas, bem como a forma de capitação de recursos capazes de financiar esse crescimento. Fatores como o fortalecimento dos mercados de capitais, o surgimento de grandes investidores e a pulverização da propriedade das empresas fizeram com que o controle desse processo se tornasse difuso, mais no âmbito do executivo, dividido ou, até mesmo, exercido por terceiros que não os proprietários. Essa relação entre gestão e propriedade das organizações, diante da cobrança mais intensificada dos interessados (*stakeholders*) por princípios capazes de garantir transparência, ética e responsabilidade, tem sofrido alterações no sentindo de atender a esta demanda. Na busca ao atendimento a esses princípios, o processo de gestão das empresas, com auxílio de ferramentas como, por exemplo, mecanismos e políticas de governança, passou a ser focalizado (FONTES FILHO, 2003; ENDERS, 2004; MAGRO e ALVES, 2008; REZENDE, FACURE e DALMÁCIO, 2009; IBGC, 2009; BRATIANU e REINHARDT et al., 2010).

Nesse contexto, a informação tornou-se um elemento estratégico para a gestão, seja no setor privado ou no setor público, fazendo com que temas relacionados à governança e aos seus princípios tenham relevância significativa, a fim de atender à necessidade de uma gestão transparente tanto nas ações, quanto no relato dos resultados. Por este motivo, prestar contas, por exemplo, atinge tanto as organizações com capital aberto ou fechado quanto as demais entidades como uma consequência da evolução do cenário empresarial e da necessidade de transparência perante a sociedade de uma forma geral, sejam estas organizações da área pública ou privada. Nesse sentido, há um estreitamento nas relações dos *stakeholders* e a forma de governar a entidade, independente de sua característica, com o objetivo de minimizar conflitos de interesses e contribuir para que todos os interessados tenham o mesmo nível de acesso às informações (TSAI e YAMAMOTO, 2005; SCARDUA e SPERS, 2007; DUARTE, KHALIL e QUELHAS, 2008; REZENDE, FACURE e DALMÁCIO, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Para Slomski (2007), uma sociedade com fins lucrativos, que pode ser chamada de empresa, companhia, firma, etc., constitui-se a partir do capital investido por uma ou mais pessoas. Nesse contexto, entende-se que tais pessoas fazem parte dos interessados, ou

stakeholders dessas sociedades. Segundo o autor, no âmbito público, os impostos arrecadados pelo Estado e transferidos para as entidades podem ser comparados ao capital dos sócios, logo, estes fazem parte do grupo de interessados nas informações, e podem ser denominados os *stakeholders* do setor público.

Corroborando com a ideia, Moura (2006) considera como *stakeholders* os contribuintes e complementa afirmando que estes devem ter acesso às informações que julgarem relevantes. Isto porque a transparência na gestão pública, a necessidade de estudos sobre as práticas e os procedimentos envolvidos no gerenciamento dos recursos públicos é consenso entre pesquisadores, em vista da preocupação cada vez maior em torno de casos de corrupção e de fraude em algumas instituições públicas. Uma nova gestão pública focada na gestão pela qualidade leva à ideia de que o cidadão deve ser tratado como um cliente (ALMEIDA, 2006; MOURA, 2006).

É neste novo contexto do mundo empresarial que o tema governança ganha destaque e passa a envolver não apenas os aspectos econômicos de uma organização, mas principalmente seus aspectos sociais e ambientais, ações estas cada vez mais evidenciadas. Ainda, a divisão entre a propriedade das empresas de sua gestão indica um modo de governar que é diferente do modelo do controle hierárquico, por caracterizar um modelo mais cooperativo, em que o desenvolvimento da instituição se dá por ações conjuntas, de colaboração e de envolvimento de todos. Desse modo, promove-se nas organizações uma ruptura com os modelos tradicionais de administração, abrindo-se espaço para uma maior sintonia das ações com os ambientes internos e externos. Essa reflexão sobre governança surge com a necessidade de transparência, prestação de contas, equidade e conformidade com regras estabelecidas, sendo-lhe atribuída a suposta capacidade de melhorar o desempenho financeiro de uma empresa, bem como o seu valor de mercado, por meio de práticas que possam reduzir os conflitos entre os *stakeholders* e auxiliar o desenvolvimento da capacidade competitiva numa organização (MARTIN, SANTOS e DIAS FILHO**,** 2004**;** ENDERS, 2004; DONDONI E DETONI, 2008; LOPES, BERNARDES e LARA, 2009; MONTE et al., 2010; ALMEIDA et al., 2010; CAMARGOS e BARBOSA, 2010).

Têm-se, então, os diversos conceitos e considerações sobre governança corporativa, governança no setor público, governança para as demais organizações, seus princípios e seus diversos modelos.

O desafio do conceito de governança, às vezes visto de ângulos diferentes, atinge o setor privado e a sociedade civil organizada,

assumindo, assim, uma importância cada vez maior nas relações complexas do Estado (PIERANTI, RODRIGUES e PECI, 2007). Vale ressaltar que tais conceitos não são utilizados apenas em corporações com capital aberto. Sua dimensão administrativa vem de suas muitas formas de interpretação e, pela sua característica contemporânea, busca a prestação social de contas a partir do comprometimento, da participação, de ética, da transparência e da responsabilidade dos envolvidos (ALMEIDA, 2006).

O conceito de governança, que estava restrito à noção de desempenho gerencial e administrativo, ou ainda, restrito à concepção de bom governo, passa a incorporar outras variáveis, de acordo com os diversos autores pesquisados. Nessa perspectiva, governança representa o processo de coordenação de todos os envolvidos e o estudo das relações destes *stakeholders* para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente, uns com a responsabilidade na definição dos rumos da organização e outros que, mesmo não tendo a característica de tomadores de decisões, são interessados na transparência das ações e nos planos que possam impactar a sociedade. Governança ainda pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, possibilitando maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, para que todos os envolvidos tenham acesso às mesmas informações, aumentando a competitividade das diversas entidades com funções básicas de ordem social, aplicados a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (ENDERS, 2004; VILLELA e PINTO, 2009; IBGC, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Dentre os conceitos encontrados na literatura, governança corporativa é o estudo do governo das empresas e a sua relação com a sociedade em geral, na busca de uma relação de transparência e confiança nas atitudes de tomada de decisão e, ainda, perante as partes com quem a organização mantém algum relacionamento (OLIVEIRA, 2006; SCARDUA e SPERS, 2007; CAMERA e ARAÚJO, 2008; ALMEIDA et al., 2008; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010). A boa governança corporativa proporciona a integridade das organizações e estabelece a saúde e estabilidade da economia (OECD, 2004). De acordo com o IBGC (2009, p. 19),

> As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização,

> facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A abrangência dessas definições atinge todas as entidades, portanto, os conceitos atribuídos ao termo governança adquirem uma acepção mais geral (ENDERS, 2004).

A governança, mesmo que, numa fase inicial, tenha obtido mais popularidade no setor privado, hoje remete-se também ao setor público no sentido de considerar a participação da sociedade, a equidade, a transparência e assegurar a *accountability* dentro das entidades públicas. Na administração pública, especificamente, a governança é revelada pela capacidade de gerenciar os recursos econômicos e sociais, gerando resultados que atendam às necessidades da coletividade da melhor forma possível (SOUSA, RIBEIRO e NASCIMENTO, 2004; ALMEIDA, 2006; MARQUES, 2007).

Vale ressaltar, portanto, que o tema governança não se restringe às corporações, pois também atinge as diversas entidades, dentre elas, as IFES e, consequentemente, as Universidades Federais que, com suas peculiaridades, fazem com que as informações operacionais e orçamentárias assumam complexidade significativa, exigindo, ao mesmo tempo, transparência quanto às informações institucionais e quanto ao desempenho. Em Portugal, por exemplo, as universidades do setor público são exemplos de instituições que adotam e comunicam boas práticas de governança (MARQUES, 2007; PLATT NETTO e CRUZ, 2009).

Remetendo-se à realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) não poderia ser diferente (ROSSETO, 2009), pois o papel do ensino superior no desenvolvimento da sociedade, a busca da qualidade dos serviços prestados, o aumento da competitividade e o desempenho exigido para as IES, despertam a necessidade de uma boa governança, de uma boa gestão (ALAM, 2009; SCARDUA e SPERS, 2007). Marques (2007, p. 24) destaca que:

> Em suma, pode dizer-se que um conjunto de boas práticas de governança corporativa está a ser adoptado pelas entidades públicas portuguesas em geral, e pelas instituições universitárias em particular. Sem dúvida, que tudo isto tem em mente uma melhoria contínua do funcionamento das instituições que, acima de tudo, devem satisfazer as necessidades dos cidadãos a quem se dirigem.

Os aspectos relacionados com a teoria da agência e a prestação de contas dos atos governamentais representam alguns dos desafios encontrados pelos gestores públicos. Levando essas considerações para as universidades públicas, sem desprezar a relação desses fatos com as demais IES que também vivem num ambiente de mudanças a desafiarem suas tradicionais estruturas e estratégias, tem-se que, como entidades que compõem a estrutura da administração pública brasileira e obrigadas pela Constituição Federal a prestar contas, é notória a necessidade de transparência de suas contas e respeito ao princípio da publicidade, entre outros princípios da administração pública, principalmente considerando-se o contraste dos princípios estabelecidos pelas boas práticas de governança, com relatórios extensos publicados pelas universidades, pouco práticos para consultas de usuários não especializados. Enfim, é notória a necessidade de uma política de governança (PLATT NETO, CRUZ e VIEIRA, 2004; OLIVEIRA, 2006; SLOMSKI, 2007; PLATT NETO e CRUZ, 2009).

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema a ser abordado na pesquisa é a evidenciação das políticas de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especificamente nas Universidades Federais.

Nesse contexto, tem-se como problema de pesquisa: As Universidades Federais do sul do Brasil evidenciam políticas de governança para o ensino superior?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar a evidenciação de políticas de governança nas Universidades Federais do sul do Brasil à luz das entidades que tratam do tema, especificamente para as IES.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, são objetivos específicos desta pesquisa: (i) estruturar um *checklist* com as recomendações de políticas de governança aplicáveis às IES com base nas entidades que tratam de governança especificamente para o ensino superior; (ii) definir a composição do órgão de governo a partir do conjunto das estruturas da administração superior descrito nos estatutos das universidades estudadas; (iii) definir, como critério de agrupamento para análise e interpretação dos resultados, os temas-chave correspondentes a cada ação estabelecida nas recomendações do *checklist*; (iv) classificar as recomendações de acordo com os temas-chave e com os princípios de governança.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A pesquisa se justifica por haver poucos trabalhos que abordem o tema governança para entidades que não são de capital aberto, já que a maioria da literatura da área trata de governança e seus princípios voltados a empresas que possuem capital aberto (VICENTE et al., 2007; ALMEIDA, SCALZER e COSTA, 2008; LOPES, BERNARDES e LARA, 2009; LUZ et al., 2009; DE LUCA et al., 2010).

No que se refere à governança no setor público, os trabalhos encontrados tratam da gestão pública, governança ou transparência na área pública e Nova Administração Pública, mas não se direcionam às universidades ou a qualquer IFES (MOURA, 2006; LESTER et al., 2006; ALMEIDA, 2006; PIERANTE, RODRIGUES e PECI, 2007; SOUZA e SIQUEIRA, 2007; MARQUES, 2007). Algumas pesquisas abordam a gestão financeira e a transparência na universidade federal, também a evidenciação da contabilidade pública no processo de *accountability* nas universidades públicas, ou, ainda, a gestão econômica nas IES (SOUZA, RIBEIRO e NASCIMENTO, 2004; PLATT NETO, CRUZ e VIEIRA, 2004; MURANO, SOUZA e DIEHL, 2007; PLATT NETO e CRUZ, 2009). Mesmo assim, observa-se que tais pesquisas não se relacionam à busca de políticas de governança quanto a seus princípios, práticas e recomendações.

Em relação à importância da pesquisa, se justifica pelo fato de o ensino superior se tratar de um segmento que passa, atualmente, por um momento de mudanças e definições atribuídas às exigências competitivas, cujos fatores como informação, transparência e responsabilidade caracterizam-se como pontos estratégicos importantes

de competitividade. No âmbito público, estes fatores atingem interessados, ou *stakeholders*, que representam todos os contribuintes, logo, todos os cidadãos.

O que se observa atualmente é que as exigências atribuídas às Universidades Federais quanto à transparência nas informações e ao desempenho acabam resultando em relatórios extensos, pouco práticos que, algumas vezes, podem dificultar a participação dos diversos interessados em relação às políticas do país (ENDERS, 2004; KNOTT e PAYNE, 2004; SOUZA, RIBEIRO e NASCIMENTO, 2004; MARQUES e COSTA, 2006; MOURA, 2006; ALMEIDA, 2006; ALAM, 2009; REZENDE et al., 2009; PLATT NETO e CRUZ, 2009; ALMEIDA et al., 2008; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A necessidade de trabalhar com apenas uma parte dos elementos que compõe o grupo de IFES no Brasil se dá pelo número demasiadamente grande destas no país, conforme dados do Ministério da Educação e Cultura (e-MEC, 2012). Logo, pela necessidade de se estabelecerem limites para a investigação (RICHARDSON, 2008; MARCONI e LAKATOS, 2009), esta pesquisa limita-se à investigação das IFES dos três estados do sul do Brasil, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com base nos dados de 2010 destas Universidades.

Importante destacar que a pesquisa baseia-se nas recomendações orientadas especificamente às IES, não sendo consideradas as recomendações de governança para as corporações, para fundações ou para demais entidades que não sejam as de ensino superior.

No que se refere aos procedimentos para análise e interpretação dos dados a pesquisa utiliza a Escala de Likert de forma nominal e não ordinal.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A estrutura do trabalho se apresenta da seguinte forma: (i) Introdução, em que se destaca o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a delimitação e a organização da pesquisa; (ii) Fundamentação Teórica, em que se contempla a governança nas organizações e os conceitos fundamentais pertinentes ao tema, as principais entidades que tratam de governança, considerações sobre o Processo de Bolonha, os princípios de governança, a governança no setor público e a governança nas instituições de ensino superior; (iii)

Materiais e métodos, em que se apresenta a metodologia da pesquisa considerando o enquadramento metodológico, os procedimentos para coleta e tratamento dos dados, os procedimentos para análise e interpretação dos dados e a identificação e caracterização dos objetos de estudo no que tange a Universidade Federal do Paraná (UFPR), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); (iv) Análise e discussão dos resultados com base nos temas-chave e nos princípios de governança; e, (v) Conclusões contemplando inclusive, as recomendações de melhorias e as sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, será apresentado o referencial teórico que norteia a pesquisa, apresentando-se da seguinte forma: (i) Governança nas Organizações: conceitos fundamentais; (ii) Principais Entidades que tratam de Governança; (iii) Processo de Bolonha; (iv) Princípios de Governança; (v) Governança no Setor Público; (vi) Governança nas Instituições de Ensino Superior.

2.1 GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Segundo Matias-Pereira (2010a), o Banco Mundial, no início da década de 1990, já destaca estudos e relatórios que definem governança como a maneira pela qual o poder é exercido pela administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento. Sua história tem início com o grande crescimento das empresas e, como consequência disso, a necessidade de passar o comando e as funções para terceiros quando da mudança de um modelo produtivo baseado na pequena propriedade para empresas organizadas em torno de profissionais e especializações, fato este que foi marco da revolução industrial. Tal expansão faz surgirem também conflitos de interesses em que, de um lado, estão os proprietários e de outro os administradores. Nesse contexto, há necessidade de novas regras para uma gestão transparente, confiável e justa que proteja os acionistas e demais interessados nas entidades. Os escândalos financeiros nos Estados Unidos da América (EUA) e seus prejuízos também contribuíram para despertar discussões sobre governança. O tema governança tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. No Brasil, as privatizações e a desregulamentação da economia foram fatores que fizeram com que o País também adotasse práticas de governança (FONTES FILHO, 2003; BIANCHI et al., 2009; ALMEIDA et al., 2008; IBGC, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Os motivos atribuídos pelos diversos autores ao surgimento da governança passam pelo surgimento e pela expansão das empresas, o que pode levar a problemas de agência, conflito de interesses, aquisição e distribuição de poder, transparências em suas ações e o relato dos seus resultados, bem como escândalos financeiros (FONTES FILHO, 2003; TSAI e YAMAMOTO, 2005; BENEDICTO, RODRIGUES e ABBUD, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010a; VIANA, 2010).

Enfim, governança é um termo que vem sendo usado em diferentes contextos e com significados, muitas vezes, distintos. Na sua origem, era utilizada para referir-se a políticas de desenvolvimento e orientada por elementos estruturais de gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades. A governança exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem e, com isso, torna-se multifacetada e plural. Define-se, por exemplo, pelo propósito de alinhar as diretrizes executivas estabelecidas e definir a necessidade de prestação de contas, ou, ainda, pela forma como uma organização faz e implementa suas decisões. Importante destacar que o conceito de governança já superou seus aspectos mais operacionais, incorporando novos elementos de interesse, tais como redes sociais informais, hierarquias e associações de diversos tipos e, mesmo sem um conceito único e definitivo, engloba como uma organização é gerenciada, sua estrutura, cultura, políticas, estratégias e formas de lidar com suas diversas partes interessadas (OECD, 2011; ANAO, 2002; WARING et al., 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010a; MATIAS-PEREIRA, 2010b; VIANA, 2010).

Para Matias-Pereira (2010a), governança refere-se ao tratamento da aquisição e distribuição de poder da sociedade. Fontes Filho (2003) destaca que a governança está associada às formas como as entidades interagem com as expectativas dos diversos *stakeholders*. Waring et al. (2006) corroboram, afirmando que uma boa governança objetiva estabelecer políticas capazes de orientar ações de uma organização a partir de valores éticos, objetivos e estratégias adequadas e claramente articuladas, atendendo, assim, às expectativas e às necessidades sem infringir políticas, leis e regulamentos estabelecidos. Nesse sentido, de acordo com o ANAO (2002), governança tem um alcance muito amplo, vai além do gerenciamento, estabelecendo estruturas capazes de lidar com cultura, direção e organização geral das políticas das entidades.

No que se refere especificamente à governança corporativa, esta diz respeito à forma como as corporações são governadas, envolvendo questões relativas aos mecanismos que conferem legitimidade e organização, bem como, questões atribuídas à relação dos proprietários, investidores e gestores. Tais definições apresentam desde um caráter eminentemente normativo até algo mais próximo de uma definição de poder. Ou ainda, trata-se de um sistema de relações entre administradores, acionistas, membros dos conselhos e demais agentes envolvidos, com o intuito de melhorar a gestão da sociedade e aumentar o valor da empresa. Seus princípios incluem políticas, processos e

estruturas usados pelas organizações para dirigir e controlar suas atividades, alcançar seus objetivos e proteger os interesses dos seus *stakeholders* de forma ética. Com isso, a governança corporativa representa um conjunto de práticas que permite otimizar o desempenho de uma companhia, pois protege todas as partes interessadas contra, por exemplo, desvios de ativos por indivíduos, que têm o poder de influenciar ou tomar decisões (CVM, 2002; FONTES FILHO, 2003; WARING et al., 2006; VIANA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Segundo o IBGC (2009, p. 19), "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle". Nesse contexto, a governança é capaz de proporcionar maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade para os seus *stakeholders*, mantendo, assim, a competitividade das diversas entidades com funções básicas de ordem social. Ou, ainda, governança são os diferentes modos de coordenação de ações ou forma básica de ordem social distintas de orientação política e de maneira mais cooperativa (ENDERS, 2004; MARQUES e COSTA, 2006; IBGC, 2009).

Vale destacar que governar relaciona-se a quem preside, a quem é a autoridade em determinada corporação. As práticas de governança estabelecem o monitoramento e o conjunto de mecanismos de controle para a gestão e para o desempenho da organização, definindo funções e atribuições. É o estudo do governo da empresa e da estrutura societária de qualquer sociedade, cujas formas de atingir os objetivos e de monitorar os resultados são bem definidas. Essa estrutura de governança permite maior controle sobre as missões institucionais, políticas e de orçamento (KNOTT e PAYNE, 2004; TEFERRA e ALTBACH, 2004; BIANCHI et al., 2009; ALMEIDA et al., 2009; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

As práticas de governança estabelecem um conjunto de mecanismos capazes de fazer com que as tomadas de decisões propiciem a otimização do desempenho de longo prazo e aprimorem os processos de gestão, sob a perspectiva de agregar valor aos negócios, diminuir expropriação de riqueza de seus *stakeholders* e garantir princípios éticos. Um modelo de governança bem estruturado define o papel de cada membro envolvido na gestão e no processo de decisão da organização servindo como um instrumento de melhoria e de minimização de riscos (GOMES et al., 2006; CAMERA e ARAÚJO, 2008; REZENDE, 2009).

Para Almeida (2006), uma boa governança contribui para a aproximação entre agentes formuladores das políticas públicas do cidadão e, ainda, reduz a eventual assimetria informacional.

No entanto, não existe um modelo único, organizativo e funcional de governança e, nem tampouco, um modelo com validade universal. O que se atribui à governança é a flexibilidade e a busca da eficiência adaptativa com experimentação e aprendizagem distintas (PIERANTI, RODRIGUES e PECI, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Matias-Pereira (2010a) destaca a relevância das teorias de governança, que possibilita compreender os seus objetivos, princípios e mecanismos para uma maior interação dos *stakeholders* na administração; da teoria dos *stakeholders*, que contribui para a compreensão de como implementar ações para a efetiva participação destes; e da teoria da ação coletiva, que se refere às possibilidades de jogos de interação social e desafios para produzir melhores resultados.

Os *stakeholders* – interessados no cumprimento dos princípios estabelecidos por uma boa prática de governança na entidade – representam o foco da governança, são as partes interessadas, enfim, as pessoas envolvidas na entidade que assumem os riscos de suas atividades: sócios ou acionistas minoritários e majoritários, funcionários, clientes e consumidores, fornecedores, credores, governo, comunidade, intervenientes institucionais, e todos os envolvidos que sofram influência por parte da organização (MARQUES e COSTA, 2006; COUGHLIN, HOEY e HIRANO-NAKANISHI, 2009; BIANCHI, 2009; IBGC, 2009).

Diante do exposto, tem-se que governança é aplicável não apenas às empresas mercantis, mas em todas as organizações, sejam elas, com ou sem fins lucrativos, comunitárias ou estatais, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, possibilitando, ainda, que cada organização avalie quais as práticas, recomendações ou políticas de governança deve adotar e a melhor maneira de fazê-lo, de maneira que tais ações se adaptem à sua estrutura e realidade (FONTES FILHO, 2003; IBGC, 2009). Portanto, pode-se definir governança como um conjunto de práticas e recomendações capaz de fazer com que uma organização cumpra, além das que são estabelecidas legalmente, normas que a permitam tornar-se transparente, ética, responsável e justa com todos os envolvidos.

2.2 PRINCIPAIS ENTIDADES QUE TRATAM DE GOVERNANÇA

Diante do conjunto de práticas e recomendações de governança estabelecido pela literatura, as entidades podem definir, a partir de estudos, códigos, cartilhas, guias, relatórios e demais documentos, diretrizes e propostas para as referidas práticas e recomendações, formando, assim, modelos e estruturas de governança na intenção de adequá-los às diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para a construção destas propostas, são documentos norteadores: o Relatório *Cadbury*, os princípios de Governança Corporativa da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), a Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os Segmentos Diferenciados de Governança da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA), as Recomendações de Governança para o Setor Público no *study 13* do *International Federation of Accountants* (IFAC), bem como, as específicas para o setor público, que são as recomendações do *Australian National Audit Office* (ANAO). Finalmente, o estudo da Rede de Informação sobre Educação na Europa (EURYDICE) e o Guia de Governança do *Committee of University Chairs* (CUC), ambos direcionados especificamente à governança no ensino superior.

2.2.1 Relatório *Cadbury*

Considerado pioneiro em temas relacionados à Governança Corporativa, o Relatório *Cadbury* é resultado da comissão formada por Adrian Cadbury, a convite do Banco da Inglaterra em 1991. A Comissão Cadbury representava um esforço conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do *Financial Reporting Council*, todos da Inglaterra, no intuito de enfrentarem problemas corporativos das décadas de 80 e 90. O Relatório *Cadbury*, publicado em dezembro de 1992, representa uma visão conjunta da ação que precisa ser tomada no domínio da informação financeira e responsabilidade dos conselhos, destacando a necessidade de comitês, tais como: de conselho, de auditoria, de nomeação e de remuneração. A abordagem desta comissão trata dos aspectos financeiros com preocupações relacionadas ao nível baixo de confiança e da capacidade de fornecer garantias nos relatórios financeiros, bem como na redução dos riscos (CADBURY, 1992; IBGC, 2012).

2.2.2 *Organization for Economic Co-Operation and Development*

Criada a partir de uma convenção realizada em Paris, em 1960, a *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), traduzida para o português como Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), tem o objetivo de promover políticas que visem contribuir para a expansão econômica, qualidade de vida e estabilidade financeira dos países membros, quais sejam: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça, Turquia, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia, México, República Checa, Hungria, Polônia, Coréia e a República Eslovaca (OECD, 2004; OECD, 2012).

Os Princípios da OCDE sobre Governança das Sociedades, aprovados em 1999 e com sua última revisão em 2004, tornaram-se uma referência internacional para decisores políticos, investidores e sociedades em todo o mundo. O documento contém normas não vinculativas, boas práticas e linhas orientadoras sobre a sua aplicação que podem ser adaptadas às circunstâncias específicas de cada país e região, constituindo a base de iniciativas no domínio do governo das sociedades, tanto dos países membros, como dos demais (OECD, 2004; OECD, 2012).

2.2.3 Comissão de Valores Mobiliários

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criada a partir da Lei nº 6.385/76, tem poderes para disciplinar, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado, tais como as companhias abertas, os intermediários financeiros e os investidores. Além de disciplinar matérias relacionadas ao registro, credenciamento, organização, suspensão e atividades afins relacionadas ao mercado de valores mobiliários, cabe à CVM, entre outras responsabilidades, assegurar e regular o funcionamento eficiente desse mercado, proteger os envolvidos, evitar e coibir fraudes e manipulações e promover a expansão mercado de ações. É nesse contexto que a CVM publicou, em junho de 2002, a Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, cuja elaboração partiu da experiência de 25 anos de CVM em conjunto com a análise de experiências de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais adaptados à realidade brasileira. A cartilha

contém recomendações relativas a boas práticas de governança, cuja adoção significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei ou pela própria regulamentação da CVM. Seu objetivo é estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa e orientar nas relações entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores, ou minoritários (CVM, 2002; CVM, 2012; IBGC, 2012).

2.2.4 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é reconhecido nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de governança na América Latina. As preocupações com questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente e, a necessidade de adoção de boas práticas de governança, resultaram na elaboração pelo IBGC, em 1999, do primeiro código sobre governança corporativa. Passadas algumas revisões, em 2009, o IBGC lança a quarta versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, um documento abrangente e adaptável a todos os tipos de organização. O Código está dividido em seis capítulos, que tratam de propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito de interesses, propondo políticas e práticas para evitar tais conflitos e, ainda, o mau uso de ativos e informações relativas à organização (IBGC, 2009; IBGC, 2012).

2.2.5 Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

A Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) é a principal instituição brasileira de intermediação para operações do mercado de capitais. Seu objetivo é desenvolver, implantar e prover sistemas para a negociação de ações e afins, bem como atuar como depositária central de ativos negociados em seus ambientes, desempenhando atividades de gerenciamento de riscos das operações realizadas por seus sistemas. Única bolsa de valores, mercadorias e futuro em operação no Brasil, a BM&FBOVESPA criou os segmentos especiais de listagem para suprir a necessidade de regras rígidas de governança corporativa que o mercado de capitais brasileiro exigia, considerando o seu desenvolvimento, os novos investidores e as novas empresas listadas. Estes segmentos diferenciados de governança – Novo

Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais – objetivam estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas nesses segmentos. As empresas listadas no **Novo Mercado** estão inseridas no mais elevado padrão de Governança Corporativa, cuja característica principal é o fato de que só podem emitir ações com direito a voto, as chamadas ações ordinárias. Como exigência do **Nível 2,** estão as obrigações previstas no regulamento do Novo Mercado, com algumas exceções como, por exemplo, o fato de que as empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais. O **Nível 1** exige que as empresas divulguem informações adicionais às exigidas em lei, contribuindo para que as empresas adotem práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. O segmento especial de listagem **Bovespa Mais** tem o objetivo de tornar o mercado de ações brasileiro acessível, por exemplo, as empresas de pequeno e médio porte que desejarem entrar no mercado aos poucos, porém sem deixar de assumir compromissos de elevados padrões de governança corporativa e transparência com o mercado. Estas empresas tendem a atrair investidores que visualizem nelas um potencial de desenvolvimento acentuado (BM&FBOVESPA, 2012; IBGC, 2012).

2.2.6 International Federation of Accountants

O *International Federation of Accountants* (IFAC) tem a missão de servir o interesse público, contribuindo para o desenvolvimento, a adoção e a implementação de padrões de qualidade internacionais de orientações para a contabilidade e incluindo interesses de auditoria, ética, educação e segurança para profissionais e empresas da área. Dentre os seus diversos estudos, está o *study 13*, que, embasado por questões que envolvam as melhores práticas e métodos eficazes para o setor público, define princípios comuns e recomendações relativas à governança, fornecendo orientação para atuar de forma mais eficaz, eficiente e transparente. O objetivo do *study 13* é assegurar um equilíbrio adequado entre a liberdade para gerenciar, a prestação de contas e os legítimos interesses dos diferentes intervenientes que compõem o setor público, a saber: os governantes, os funcionários públicos, o eleitorado, os fornecedores e a sociedade de uma forma geral (IFAC, 2001; IFAC, 2012).

2.2.7 *Australian National Audit Office*

O *Australian National Audit Office* (ANAO), órgão responsável pela prestação de serviços de auditoria para o Parlamento e entidades do setor público da Austrália, tem como objetivo principal fornecer uma avaliação independente de áreas selecionadas da administração pública e garantir a prestação de contas. O ANAO não exerce a função de gestão ou qualquer outro papel executivo. Sua função é a realização de auditorias de desempenho, auditoria de demonstrações financeiras e análises de controle, fornecendo uma avaliação objetiva das áreas onde há necessidade de melhorias na administração pública de forma construtiva e consultiva. Com o intuito de melhorar aspectos relacionados à governança no setor público na Austrália, o ANAO apresentou, em 2001, o *Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector*, que trata dos principais elementos de governança neste setor, de como estes elementos podem ser implantados na prática para habilitar o controle eficaz, proporcionar melhores práticas e, ainda, discutir questões emergentes. O documento trata de princípios de governança, comportamento ético, estruturas de gestão, controles, gerenciamentos de risco, medição de desempenho e realização de um equilíbrio razoável entre as demandas, muitas vezes, conflitantes de conformidade e desempenho (ANAO, 2002; ANAO, 2012).

2.2.8 Rede de Informação sobre Educação na Europa

A Rede de Informação sobre Educação na Europa (EURYDICE), que foi criada em 1980 pela Comissão Europeia e pelos Estados-Membros, é uma rede institucional que reúne, atualiza e difunde informações sobre as políticas e os sistemas educativos europeus, incluindo estudos e análises sobre temas específicos e, ainda, indicadores e estatísticas. A autonomia legalmente atribuída às IES europeias faz com que estas estejam enquadradas nos sistemas nacionais de prestação de contas, tendo como principal objetivo promover a confiança entre tais instituições com a sociedade. Devido ao fato de que as estruturas de governança institucional e os domínios de responsabilidade das IES públicas ou privadas da Europa são definidas pela legislação oficial, em conjunto com as transformações ocorridas nas últimas décadas como, por exemplo, o aumento rápido do número de estudantes e o decréscimo de financiamento público, a Rede Eurydice recolheu dados para um estudo sobre os quadros regulamentares relativos à governança no ensino superior. Este estudo, finalizado em

2008 e intitulado de “A Governança no Ensino Superior na Europa”, resultou no conjunto de políticas, regulamentos oficias, direitos e responsabilidades atribuídas às IES europeias, demonstrando as tendências perceptíveis e proporcionando uma compreensão aprofundada dos quadros normativos e demais situações e aspectos de governança existentes. Cabe ressaltar que este estudo não busca recomendar práticas ou políticas de governança, mas apresentar as variações ocorridas de país para país a partir dos dados recolhidos, aprofundar o conhecimento sobre os processos de governança no ensino superior e, principalmente, revelar um estudo original em termos de abrangência geográfica, cobrindo 30 países europeus da Rede Eurydice (EURYDICE; 2008; EURYDICE, 2012).

2.2.9 *Committee of University Chairs*

O *Committee of University Chairs* (CUC) teve suas origens em uma reunião dos presidentes dos órgãos universitários do Reino Unido em 1986. Trata-se de um órgão de representação da classe que engloba todas as universidades, refletindo a diversidade do setor de educação superior. Um dos objetivos principais do CUC é garantir que os seus membros estejam bem informados sobre questões relevantes para as instituições, considerando seu desenvolvimento e o modo como são desempenhadas as funções no que se refere à prestação de contas e sustentabilidade. O CUC é responsável por apoiar e auxiliar as IES, bem como promover as melhores práticas de governança no setor e desenvolver e aprimorar o bom relacionamento com todos os envolvidos. No intuito de apoiar o setor do ensino superior no desenvolvimento dos mais elevados padrões de governança, o CUC elaborou um guia destinado a auxiliar o setor em todas as suas funções. Tendo sua última atualização em 2009, o “*Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK”* é de adesão voluntária e destina-se a refletir as boas práticas de governança no que se refere aos princípios gerais de governança e ao papel do órgão regulador, aos aspectos específicos do sistema do ensino superior, com informações detalhadas. Para tanto, este Comitê procura delinear as principais diferenças entre as IES na Inglaterra, na Irlanda do Norte, na Escócia e País de Gales. O guia traz uma gama de recomendações e práticas de governança, especificamente, para o ensino superior (CUC, 2009; CUC, 2012).

2.3 PROCESSO DE BOLONHA

As principais entidades que tratam de governança destacadas na subseção anterior foram levantadas a partir do cruzamento de informações do referencial teórico, e tal escolha se deu pela proposta de cada estudo, código, cartilha, guia ou relatório, em definir práticas ou recomendações de governança. No entanto, cabe destacar que, apesar de não se referir ao termo 'governança' em seu texto, considera-se que a proposta do Processo de Bolonha tenha uma forte relação com o tema.

A Declaração de Bolonha (1999), que estabelece um Espaço Europeu de Ensino Superior coerente, compatível, competitivo e atrativo para os estudantes europeus e de outros países, foi subscrita em junho de 1999 pelos Ministros da Educação de 29 Estados Europeus: Áustria, Bélgica, Bulgária, República Checa, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Noruega, Polônia, Portugal, Romênia, República Eslovaca, Eslovênia, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido. O objetivo do acordo é elevar a competitividade internacional do sistema europeu do Ensino Superior, assegurando um grau de atração mundial semelhante ao das tradições culturais e científicas já existentes. Esse processo visa, ainda, a promoção da mobilidade de docentes, de estudantes e de empregabilidade de diplomados a partir de linhas de ação que promovam, além de outros itens, a adoção de sistemas de graus compatíveis e legíveis, sistema de crédito, avaliação de qualidade e envolvimento dos estudantes na gestão das IES. Trata-se de um processo político e de reformas institucionais para conduzir o estabelecimento de um novo sistema de educação superior capaz de promover a mobilidade e a empregabilidade dos cidadãos e obter maior compatibilidade e comparabilidade (LIMA, AZEVEDO e CATANI, 2008; USP, 2012; MCIES, 2012; USP, 2012; UA, 2012).

Para Lima, Azevedo e Catani (2008), o Processo de Bolonha exige um movimento em direção à convergência sujeito às mesmas orientações e regras com critérios comuns e comparáveis de competição interna, de estrutura comum dos serviços a prestar, de critérios de avaliação da qualidade e da informação a prestar aos consumidores do ensino superior.

Morgado (2009) destaca que, além da mobilidade de alunos e docentes, o Processo de Bolonha objetiva viabilizar a internacionalização das universidades, promover a empregabilidade dos cidadãos e aumentar a competitividade com outros sistemas de ensino

do mundo, em particular com os sistemas dos Estados Unidos e do Japão.

As ações destacadas no Processo de Bolonha estabelecem mudanças nas políticas do Ensino Superior de forma a reconhecer a importância da educação para o desenvolvimento sustentável de uma sociedade a partir da consciencialização por parte do mundo político e acadêmico europeu em relação à necessidade de solidez da dimensão intelectual, cultural, social, científica e tecnológica (USP, 2012; UA, 2012). Nesse sentido, acredita-se que essas ações e objetivos destacados na Declaração de Bolonha (1999) possam servir de base, no futuro, para recomendações de governança associadas à qualidade de ensino.

2.4 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Mesmo com a expansão da adoção de melhores práticas de governança em organizações desenvolvidas ou em desenvolvimento, não há uma completa convergência sobre a correta aplicação destas práticas. As diferenças organizacionais permeiam o estilo, a estrutura e o enfoque atribuído ao emprego das boas práticas, seja em organizações públicas ou privadas. A complexidade do tema remete aos vários tipos de princípios que, quando aplicáveis, serão úteis às organizações, desde que representem clara identificação e articulação das definições de responsabilidade, compreensão do relacionamento entre as partes interessadas, administração dos recursos e entrega e divulgação adequada dos resultados (OCDE, 2004; BENEDICTO, RODRIGUES e ABBUD, 2008; VIANA, 2010).

Os princípios básicos de governança corporativa, segundo o IBGC (2009), são a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008) consideram os mesmos princípios e ainda acrescentam a ética como base do progresso financeiro, econômico e social.

Para Matias-Pereira (2010a), tais princípios básicos, que ele destaca como transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), cumprimento das leis (*compliance*), prestação de contas (*accountability*) e conduta ética, norteiam os rumos tanto dos segmentos dos setores privados como dos setores públicos.

No que se refere especificamente ao setor público, segundo ANAO (2002), os princípios de governança que dizem respeito às qualidades pessoais são a liderança, o compromisso e a integridade, e os que dizem respeito às estratégias, sistemas, políticas e processos adequados são a responsabilização (*accountability*), a transparência e a

integração. De acordo com este documento, os princípios devem, de forma geral, identificar e articular responsabilidades e relacionamentos dos envolvidos, definir metas e medidas de desempenho, cultivar valores e fornecer resultados. Para o IFAC (2001), no contexto do setor público, os princípios de governança são: a abertura, a integridade e a responsabilização e, ainda, conforme o documento são princípios voltados aos padrões de comportamento: a liderança, os códigos de conduta, a objetividade, a integridade e a honestidade.

O princípio da transparência inclui a divulgação adequada das informações fundamentais para as partes interessadas, sejam elas relevantes para manter a credibilidade dos investidores, no caso das corporações, ou na identificação de como, onde e porque os recursos foram aplicados, no caso do setor público. É o dever e a responsabilidade de prestar contas dos atos de forma voluntária, periódica e acessível aos *stakeholders*, ou ainda, é a abertura do governo para os seus cidadãos. Importante ressaltar que a adequada transparência vai além de uma divulgação inevitável, ou da imposição de leis e regulamentos, antes, esse princípio deve estabelecer um clima de confiança, tanto nas relações internas como externas da organização, pelo desejo de disponibilizar para as partes interessadas, além do desempenho econômico-financeiro, todos os fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor de uma organização. No que diz respeito especificamente ao setor público, a transparência ou a abertura equivale ao fornecimento de informações precisas sobre os processos de tomada de decisão e ações da gestão, bem como a comunicação completa sobre a ação eficaz e responsável dos organismos públicos, reforçando, assim, os mecanismos de controle (IFAC, 2001; ANAO, 2002; TSAI e YAMAMOTO, 2005; WARING et al., 2006; IBGC, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

A prestação de contas é atribuída pelo IFAC (2001) como um princípio de governança que tem como efeito a obrigação de responder por uma responsabilidade atribuída, ou ainda, o processo pelo qual as entidades e os indivíduos dentro dela são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão de fundos públicos e todos os aspectos de desempenho. Essa prestação de contas, segundo o IBGC (2009), faz com que os agentes de governança assumam integralmente as consequências de seus atos e de suas omissões. Matias-Pereira (2010a) define prestação de contas ou *accountability* no setor público como o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência. O ANAO (2002) retrata esta

responsabilização como o princípio de governança que exige que os envolvidos identifiquem e articulem as suas responsabilidades e seus relacionamentos no sentido de reconhecer a relação que existe entre as partes interessadas e aqueles que são confiados para gerenciar os recursos e entregar os resultados necessários.

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas num processo em que, segundo o IBGC (2009), atitudes ou políticas capazes de discriminar sob qualquer pretexto são totalmente inaceitáveis. Para Waring et al. (2006), no que se refere ao setor público, os cidadãos preocupam-se com o abuso de poder do governo, com o desperdício de recursos públicos e com demais questões que envolvam corrupção e má gestão, portanto, a equidade é o princípio que garante a todos os interessados a prestação de serviços, o poder de políticas e a troca de informações de forma adequada e justa.

O princípio do cumprimento das leis, ou *compliance*, permite acompanhar a profundidade da mudança estrutural e o novo contexto econômico e político internacional, atuando como mecanismo principal da estratégia de desenvolvimento sustentável (MATIAS-PEREIRA, 2010a). Para Coimbra e Manzi (2010), *compliance* – termo que se origina do verbo inglês *to comply* e, que significa cumprir, executar, obedecer, observar e satisfazer o que é imposto – é o que dá coerência, consistência e efetividade prática à postura ética, à governança e à sustentabilidade da organização. Segundo Coimbra e Manzi (2010, p. 2), *compliance* "é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e risco legal/regulatório".

Quanto ao princípio da ética Matias-Pereira (2010a) destaca que, a adoção de boas práticas de governança implica também na adoção de princípios éticos por parte dos dirigentes ou gestores de cada órgão ou entidade pública. Segundo o IFAC (2001), os códigos de conduta devem ser adotados pelo setor público como forma de definir os padrões de comportamento do corpo governante e de todos os demais membros da entidade. Nesse sentido, têm-se os princípios da integridade, objetividade e honestidade, que dizem respeito tanto às qualidades pessoais e de comportamento, quanto aos elevados padrões de decência e probidade em lidar com fundos, recursos e gestão da organização de forma geral, seja ela pública ou privada. São princípios que influenciam na eficácia, no controle e no profissionalismo dos indivíduos da entidade e, ainda, refletem nos processos de tomada de decisão, no desempenho e na qualidade financeira da organização (IFAC, 2001; ANAO, 2002).

Portanto, considera-se neste estudo que o princípio da ética abrange os padrões de comportamento e de conduta dos indivíduos, abrangendo os princípios da integridade, da objetividade e da honestidade.

A liderança, em conformidade com padrões elevados de comportamento, se destaca como um dos princípios de governança no setor público, a partir da necessidade de uma identificação clara e articulação de responsabilidades como maneira eficaz de incentivar a prestação de contas e melhorar o desempenho (IFAC, 2001; ANAO, 2002).

O ANAO (2002) destaca que, para implementar eficazmente todos os elementos de governança, é necessário um forte compromisso de todos os participantes, de forma orientada e envolvendo uma melhor comunicação. Nesse sentindo, tem-se, além do compromisso, a integração dos vários elementos de governança que devem ser bem compreendidos e aplicados, permitindo atingir os padrões de desempenho e os resultados esperados por todos os interessados.

De acordo com o IFAC (2001), as entidades do setor público estão sujeitas a formas de prestação de contas com uma complexidade que atinge objetivos políticos, econômicos e sociais para vários intervenientes que, de certa forma, podem diferenciar-se da prestação de contas de uma empresa do setor privado. Nesse contexto, a definição dos princípios de governança necessita de adaptações para refletir as características principais das entidades do setor público.

Portanto, considera-se, para efeito desta pesquisa, como princípios de governança: a Transparência (*Disclosure*), a Prestação de Contas (*Accountability*), a Equidade (*Fairness*), o Cumprimento de Leis (*Compliance*), a Ética (*ethics*), a Liderança (*Leadership*) e o Compromisso (C*ommitment)*.

O Quadro 1 apresenta, além dos princípios destacados, uma breve descrição de cada um deles.

Quadro 1– Resumo dos princípios de governança

Princípios	Descrição
Transparência (*Disclosure*)	• Divulgação adequada e voluntária • Abertura do governo das organizações • Fornecimento de informações • Comunicação completa sobre todas as ações
Prestação de Contas (*Accountability*)	• Responsabilidade pelas decisões e ações • Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho • Responsabilidade por assumir atos e omissões • Procedimentos que levam à transparência • Relação entre as partes interessadas e os responsáveis pela gestão
Equidade (*Fairness)*	• Tratamento justo entre todos os envolvidos • Garantia da prestação de serviços, da política e da troca de informações adequadas
Cumprimento das leis (*Compliance*)	• Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais regulamentos
Ética (*Ethics*)	• Padrões de comportamento de todos os envolvidos • Qualidades pessoais e de comportamento quais sejam: integridade, objetividade e honestidade • Decência e probidade em lidar com fundos, recursos e gestão
Liderança (*Leadership*)	• Identificação clara e articulação das responsabilidades • Melhoria do desempenho e incentivo das práticas de governança
Compromisso (C*ommitment*)	• Comprometimento de todos em todas as ações • Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança

2.5 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

No setor público, governança está relacionada à compreensão dos componentes que determinam o incremento de eficiência, eficácia e efetividade na busca do aperfeiçoamento da gestão pública no que diz respeito à ampliação da capacidade dos governos em atenderam às demandas sociais. O princípio da transparência, por exemplo, desponta como um remédio contra o clientelismo e o corporativismo enraizado no

Estado. Este aspecto está relacionado ao que se denomina *accountability*, ou ainda, um processo democrático, segundo o qual o gestor público deve, obrigatoriamente, prestar contas da qualidade de suas ações (SOUSA, RIBEIRO e NASCIMENTO, 2004; ALMEIDA, 2006; MARQUES, 2007).

O fortalecimento da *accountability* é fundamental para que os gestores públicos prestem contas de suas ações, dando publicidade às decisões e às ações governamentais que interessem à coletividade. É um estágio mais adiantado da democracia em que se espera que, além da transparência dos resultados alcançados pela administração, outras ações e decisões governamentais venham de audiências públicas, como forma de consulta e participação da sociedade. Nesse sentido, não basta disponibilizar a informação, mas antes permitir que esta informação seja divulgada de maneira que possibilite fazer sentido para os diferentes atores e funcionar como um efetivo recurso democrático nos processos de negociação e decisão sobre políticas públicas (PACHECO et al., 2009).

Para Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008), é necessário que as instituições públicas percebam o que o mercado já percebeu: que capital e sociedade estão pautados cada vez mais na busca da eficiência e que maior transparência, participação, ética e critérios claros de gestão representam a base do progresso financeiro, econômico e social.

Acompanhar de maneira efetiva o que ocorre na gestão pública, no que se refere ao seu desempenho, à possibilidade de corrupção, aos problemas existentes com os órgãos públicos de controle e à correta aplicação dos recursos, tem sido uma necessidade da sociedade contemporânea. Os países desenvolvidos e em desenvolvimento se depararam, nos últimos anos, com uma reavaliação do papel do governo em suas sociedades, passando por uma redefinição das relações político-administrativas, cuja evolução se destina a assegurar uma maior responsabilização e uma maior descentralização do poder. Alguns problemas como a difusão do poder, a falta de clareza na definição dos objetivos, dificuldades na mensuração da relação entre fins e meios e a motivação do funcionalismo em conjunto com as práticas de gestão ineficazes podem representar barreiras na implantação de boas políticas (IFAC, 2001; FONTES FILHO, 2003; VIANA, 2010).

Dessa forma, observa-se que o significado das questões de governança nas últimas décadas ultrapassa a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais. Essas questões, no âmbito da administração pública, associam-se à esfera macro de gestão das políticas

governamentais, do exercício de poder e do controle na sua aplicação (FONTES FILHO, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Segundo Matias-Pereira (2010a), a referência do tema governança no setor público é as práticas que vêm sendo implementadas pelo modelo denominado “administração pública gerencial” ou “nova gestão pública (NPM)” e que se caracterizam por estruturas híbridas com instrumentos de gestão distintos, congregando novos arranjos de atores, de redes, de alianças, entre outras, por três diferentes lógicas: a do Estado (hierarquia), a do mercado (concorrência) e a da sociedade civil (comunicação e confiança). O autor destaca que a governança diz respeito a uma alteração da função do Estado e representa um instrumento de reforço para os mecanismos participativos de deliberação na esfera pública, com o objetivo de atender às demandas da população, podendo ser entendida como a combinação de boas práticas de gestão pública.

Para Bliska e Vicente (2001, p. 7) “Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma”. Segundo os autores o Estado dever servir à sociedade de forma ágil e eficiente e os políticos devem prestar contas permanentemente aos cidadãos e, nesse sentido, a transição para uma administração pública gerencial requer ações que, dentre outras, assegurem o comprometimento de todos com a missão, a melhoria dos mecanismos de gestão e o estabelecimento de uma relação de trabalho baseada em desempenho.

Para Viana (2010), uma estrutura de governança é necessária para garantir a boa gestão dos recursos públicos, sua transparência e a identificação de falhas gerenciais, ou de outra natureza, cometidas pelos governantes e gestores públicos. No IFAC (2001), tem-se que as estruturas e os processos de governança no setor público estão relacionados com a tomada de decisões, prestação de contas, controle e comportamento da gestão das organizações.

Não se pode negar que existam algumas diferenças fundamentais na gestão de entidades do setor público e do setor privado. Entidades do setor público têm que satisfazer uma complexa gama de objetivos políticos, econômicos e sociais e estão sujeitas a formas de prestação de contas para várias partes interessadas que, de alguma forma, diferem de acionistas e de clientes do setor privado. As partes interessadas do setor público incluem ministros, funcionários do governo, eleitorado e público em geral, cujos interesses não se referem a direitos de propriedade. Já no setor privado, o foco da governança está nas

prioridades dos dirigentes, no âmbito do setor público – atuando com estruturas e modelos de gestão distintos e com uma hierarquia mais rígida –, cujas prioridades se referem à política, economia e, principalmente, prestação de contas à sociedade (IFAC, 2001; ANAO, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Todavia, mesmo com o setor privado e o setor público possuindo focos específicos, são comuns, entre eles, as questões que envolvem instrumentos definidores de responsabilidade e de poder, acompanhamento e incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, caracterizando, assim, pontos comuns nas questões relacionadas à separação de propriedade e gestão, logo, questões relacionadas a problemas de agência. A governança, tanto nas organizações privadas como nas públicas, apresenta significativas semelhanças, mesmo considerando-se o fato de que não é possível desenvolver um conjunto de recomendações único aplicável a todas as entidades do setor público, mas sim princípios semelhantes e adequados à realidade de cada uma. De uma forma geral, a governança no setor público envolve políticas e procedimentos usados para direcionar as atividades da organização com o intuito de fornecer garantias de que os objetivos sejam cumpridos a partir de ações realizadas de forma ética e responsável, com definições explícitas do papel de cada ator para que promova uma gestão estratégica e política e, portanto, uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, viabilizando a criação de valor público. Uma governança eficaz no setor público pode incentivar o uso eficiente dos recursos, reforçar a responsabilidade para a gestão desses recursos, melhorar a gestão e a prestação de serviços e contribuir para melhorar a vida das pessoas, atendendo, de forma efetiva e tempestiva, às demandas ou carências da população. Tais aspectos representam fatores motivadores para fomentar a exigência de mudanças na governança do setor público, viabilizando a melhoria na qualidade dos serviços públicos, com maior transparência e ética nas suas ações (IFAC, 2001; WARING et al., 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010a; MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Para Fontes Filho (2003), a governança nas organizações públicas se assemelha ao modelo de governança corporativa quando precisa lidar com as pressões dos diversos interessados na qualidade de empresas socialmente responsáveis, administradas de acordo com o interesse público e com o dever de prestar contas aos seus *stakeholders*, sejam eles empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Assim, de modo geral, o termo governança é aceito como uma nova geração de reformas administrativas e de Estado a partir de uma

ação conjunta, implementada de forma eficiente, eficaz e efetiva, com transparência e ética que se estende pelo setor público, setor privado, terceiro setor e pela sociedade civil, buscando medidas inovadoras e novas tendências na administração. Esta ideia se reforça pelo crescente destaque que a literatura vem dedicando ao tema governança corporativa no setor público na atualidade e na inserção de suas práticas e recomendações para todos os tipos de organização. Embora o surgimento da governança corporativa se remeta às empresas de capital aberto, a sociedade necessita cada vez mais de seus princípios de transparência e de prestação de contas por parte das autoridades governamentais, logo, é imprescindível que as boas práticas de governança sejam aplicadas em qualquer administração que almeja o sucesso do empreendimento. Enfim, é imprescindível que órgãos sociais que dispõem de recursos públicos tenham o dever de observar os mais elevados padrões de governança corporativa, assegurando e demonstrando integridade nas transações com transparência na divulgação de suas decisões (FONTES FILHO, 2003; TSAI e YAMAMOTO, 2005; ALMEIDA, 2006; MARQUES, 2007; SLOMSKI, 2007; BENEDICTO, RODRIGUES e ABBUD, 2008; CUC, 2009; IBGC, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010a; MATIAS-PEREIRA, 2010b; VIANA, 2010).

Para Slomski (2007, p. 129), “A governança corporativa na gestão pública não governamental (terceiro setor) deve utilizar a definição dada pelo IBGC, pois estas entidades diferem apenas quanto à figura do acionista/cotista para o doador de recursos”. O autor complementa destacando que é preciso uma reorientação, criação de novas formas de ver a coisa pública e, assim, adequar a governança corporativa à gestão pública governamental.

Nesse contexto, a governança corporativa, inserida nos conceitos que envolvem direção, controle e agregação de valor, pode ser aplicável a todos os tipos de organização. Mesmo que o setor público esteja em dimensões diferentes do setor privado, as preocupações relacionadas à boa governança corporativa, por exemplo, transparência e ética, fazem parte do universo das instituições e organizações públicas, exigindo uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidade, uma verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas e suporte para a administração (MARQUES, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010a).

No entanto, Fontes Filho (2003) alerta que se deva considerar que replicar novas práticas de gestão motivadas pela evidência de sucesso – remetendo-se especificamente ao conjunto de práticas de governança

corporativa – carece de validação de premissas capazes de sustentarem o modelo e de uma avaliação criteriosa de seus benefícios ou resultados, considerando o ambiente sociocultural da organização. Portanto, diversas ressalvas devem ser consideradas quanto à sua generalização em organizações não mercantilistas e de governo, levando em conta que os modelos e práticas de governança corporativa foram desenvolvidos para atender a problemas específicos de empresas mercantilistas. Segundo o IFAC (2001), as características únicas dos diferentes modelos de governança que se aplicam em diferentes países, bem como em diferentes setores, requerem uma atenção especial e impõem diferentes conjuntos de responsabilidades, logo, essa diversidade no âmbito do setor público deve ser reconhecida. De acordo com o ANAO (2002), existem diferenças fundamentais entre o setor público e privado, inclusive no que se refere às noções de ética e de código de conduta, que implicam diferentes ênfases na estrutura de governança corporativa.

No caso brasileiro, as dificuldades do Estado em tornar efetivas as suas ações, que, por serem morosas e inflexíveis, refletem na qualidade dos serviços públicos, representam as principais motivações à adaptação e à transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa. Esta adaptação se destaca como um processo de construção de uma forma inovadora de governança no setor público brasileiro, na busca do aperfeiçoamento da sua organização estatal, para atuar de forma inteligente, possibilitando mediar e induzir adequadamente à estratégia de desenvolvimento sustentável e à integração econômica.

Portanto, assim como o setor privado, o setor público também deve almejar a maximização de seus resultados, oferecendo mais retorno aos seus controladores, no caso do setor público, a sociedade. Para tanto, a adoção das boas práticas de governança corporativa em sua essência, porém com formas diferentes de serem executadas, traz similaridades importantes. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), por exemplo, trouxe avanços no sentido de regulamentar o "*accountability* público" e garantir uma estrutura de governança legal, formando um conjunto de instrumentos capazes de oferecer informações sobre o desempenho das entidades públicas para a população. Trata-se da primeira, e ainda não suficiente, estrutura de governança pública no Brasil (MATIAS-PEREIRA, 2010b; VIANA, 2010).

No que se refere a estas informações, Viana (2010) destaca que não basta somente a divulgação das demonstrações e dos resultados, mas que tais informações devam ser compreendidas pelos interessados de maneira clara que possibilitem ao cidadão fazer comparações com

resultados privados e se certificar da eficiência nos gastos dos recursos públicos. No setor corporativo, o usuário das demonstrações e informações é especializado e profissional do setor; já no setor público, o usuário das informações (cidadão) é geralmente leigo e precisa de informações traduzidas de maneira didática e simples, além de oferecer assuntos de interesse pessoal ou de sua comunidade.

Segundo Matias-Pereira (2010a), dentre as discussões científicas sobre governança, têm-se sérios problemas de análise no que se refere à imprecisão dos conceitos relacionados ao tema, entre eles: governança num contexto geral, governança pública, governança no setor público, governabilidade e governança corporativa. A ideia do autor é estudar governança considerando as relações entre os principais autores da sociedade: setor público, setor privado e terceiro setor, a partir de sua dimensão política, identificando sua importância na gestão pública. Para o autor, a governança pública se refere a uma mudança na gestão política com orientação para autogestão nos campos social, econômico, político e ambiental, proporcionando um equilíbrio de poder entre todos os envolvidos – governantes, gestores, servidores, cidadãos –, tornando a organização confiável para os cidadãos e se legitimando junto à sociedade. A expressão '*governança no setor público*' vem sendo empregada sem que esteja cercada de cuidado analítico, enquanto que, entre '*governança*' e '*governabilidade*', as diferenças se referem à forma como a legitimidade das ações dos governos é entendida. Nesse sentido, tem-se que, na '*governabilidade*', a legitimidade vem da capacidade do governo em representar os interesses de suas próprias instituições; na '*governança*', a legitimidade vem do processo, do entendimento de grupos específicos da população.

Portanto, cabe destacar que as preocupações com a boa governança e seus elementos, tais como transparência e ética, fazem parte do universo das organizações públicas, pois aspectos que envolvem a maneira como é feita a gestão destas organizações e como se tratam os seus *stakeholders* devem ser considerados da mesma forma como acontece no setor privado. Para que as organizações públicas possam ter melhores referências na obtenção de vantagens competitivas, usuários satisfeitos e produtividade, é necessário o uso adequado de instrumentos capazes de tornar viável uma boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

2.6 GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As transformações em nível mundial que estão ocorrendo no ambiente das organizações empresariais e nos mercados em termos de ordem econômica e política atingem também as IES. O segmento, ao longo da história, além de considerado um veículo primordial na descoberta, criação, desenvolvimento e propagação do conhecimento e enviá-los à sociedade, é o fator chave para a modernização, desempenhando um papel central no despertar do século XXI. Portanto, representa uma ‘empresa’ prestadora de serviços educacionais para seus alunos e demais interessados (BUKLAND, 2004; TEFERRA e ALTBACH, 2004; ROSSETTO, 2009; MAINARDES, ALVES e RAPOSO, 2011).

As imposições do livre mercado acabam por substituir atribuições, funções e demandas concedidas às IES, relacionadas ao desenvolvimento técnico e científico da sociedade. Nesse contexto, a forma de planejamento e direção do ensino superior é assunto que preocupa investigadores, acadêmicos e sociedade em geral, devido à sua complexidade e, portanto, à necessidade de que a gestão e o acompanhamento do setor sejam cada vez mais especializados e exigentes. As pressões internas e externas que resultam em reformas no governo do ensino superior estão seguindo, em grande parte, o mesmo padrão, e este ambiente, resultante de mudanças diversas, é benéfico tanto para o governo, como para as instituições. Garantir que os sistemas de ensino superior, considerando sua complexidade, sejam gerenciados de forma eficaz, mostra que os governos estão reconhecendo seu papel na promoção do desenvolvimento econômico e no crescimento do setor (FIELDEN, 2008; COUTINHO e SCHENKEL, 2010; MARQUES, 2012).

A expansão do ensino superior no Brasil, nos últimos anos, é explicada por um conjunto de fatores que envolvem o aumento do número de matrículas no ensino médio, a flexibilização dos critérios de abertura de novos cursos promovidos pelo Ministério da Educação, o reconhecimento contemporâneo da relação entre qualificação e empregabilidade, bem como os programas de concessão de bolsas de estudos e ampliação de acesso e permanência dos alunos na educação superior, tais como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). É, portanto, esse cenário de mudança, principalmente na política governamental sobre educação superior no País, que obriga o setor a uma modificação na filosofia adotada nos seus

processos de gestão, exigindo da administração das IES um maior detalhamento das informações dos resultados (MURARO, SOUZA e DIEHL, 2007; LOURENÇO e KNOP, 2011; MEC, 2012).

O crescimento do número de IES no Brasil e as mudanças ocorridas no cenário econômico nacional modificaram o mercado de ensino. Além de enfrentar as políticas educacionais, flutuações na demanda por cursos, renovadas necessidades dos alunos, evasão, inadimplência, ociosidade de vagas e dificuldade na contratação de profissionais qualificados, este mercado se depara com a necessidade de rever sua gestão e buscar formas mais eficientes e eficazes de gerenciar seus recursos. A acirrada competição, a busca por maior qualidade, os recursos escassos e a necessidade de prestar contas de avaliação acadêmica e institucional são outros percalços enfrentados pelas IES. Por isso, o ensino superior no Brasil é um tema que está sempre presente nas propostas de todos os governos, devido a sua importância para o desenvolvimento do País. No entanto, o acentuado crescimento ainda não é suficiente para reverter algumas taxas desfavoráveis quando comparadas com outros países. A lentidão de algumas instituições no processo decisório, a burocracia interna e a má administração contribuem para um desempenho pouco eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 2006; MEYER JUNIOR e MANGOLIM, 2006; DUARTE, 2007; LIMA e PEREIRA; 2011).

Bratianu (2010) destaca que o ensino superior é definido como um serviço que pode ser vendido e comprado no comércio. Mainardes e Domingues (2010) destacam que a competição comercial enfrentada pelo ensino superior vem da imposição de forças econômicas que resulta no desenvolvimento da comercialização da educação. No contexto do mercado brasileiro de educação, o número crescente de novas instituições de ensino instiga a competição, tornando-o um dos mais concorridos do mundo, além de ser considerado um negócio com características específicas, que corre risco e sofre incertezas. Esse reconhecimento de que o sistema de ensino apresenta inúmeras oportunidades para o comércio e de que seu comportamento na gestão atinge uma vasta gama de interessados requer planejamentos de curto, médio e longo prazo e, portanto, controles eficazes e práticas efetivas de governança. A prestação de contas, por exemplo, é discutida no âmbito da liberdade acadêmica e da autonomia profissional, motivo pelo qual se torna alvo de preocupação no quesito responsabilidade, em resposta às exigências dos diferentes intervenientes como governo, negócios, indústria e organizações laborais, bem como alunos e demais

stakeholders (HUISMAN e CURRIE, 2004; MOK, 2005; MASTEN, 2006; DUARTE, 2007; MURARO, SOUZA e DIEHL, 2007).

Para Alam (2009), o objetivo do ensino superior é oferecer cursos adequados aos alunos que possam corresponder às suas necessidades e expectativas no que se refere a conteúdo, duração e localização e, assim, preparar os estudantes para ser competentes o suficiente para o mundo do trabalho. Mainardes e Domingues (2010) corroboram afirmando que cabe às instituições de ensino capacitar os profissionais exigidos pelo mercado de trabalho. Mas a responsabilidade de uma IES vai além disso e atinge a gestão dos recursos e a sua sustentabilidade, a fim de que as instituições de ensino passam se tornar locais de grande importância para a ascensão social e crescimento de um país, por meio da produção e propagação de conhecimentos. Cabe às IES, assim, descobrir e gerar novos conhecimentos e transferi-los para a sociedade, suprindo as necessidades de recursos humanos de várias profissões e ofícios. Tais instituições são cobradas com uma missão de interesse público, conduzindo benefícios para a sociedade em geral (ALEXANDER, 2000; BUCKLAND, 2004; DUARTE, 2007; MAINARDES, ALVES e RAPOSO, 2011).

Segundo Enders (2004), mesmo considerando diferenças de contexto nacional, período histórico ou setor específico, as funções das IES estão fortemente envolvidas em todo tipo de atividade econômica e social e, além disso, devem considerar que não há nenhum tipo de estabilidade nas relações com a sociedade e que não é possível agradar e suprir as necessidades de todas as partes. Nesse sentido, o autor ainda destaca que as IES são “multiuso” e “multiprodutos” provenientes da contribuição na geração e na transmissão da ideologia, na seleção e formação de elites, no desenvolvimento social, cultural e educacional, na atualização das sociedades, na produção e aplicação do conhecimento e na formação da força de trabalho altamente qualificada.

Esse processo de transformação também passa pelo contexto das instituições públicas, que vêm experimentando e sofrendo mudanças em sua atuação desde a década de 1990. Dentre estas mudanças, está a implementação de uma filosofia chamada de “gestão pública gerencial”, demandando a necessidade de profissionais e desenvolvimento de gestores públicos com competências para enfrentar as situações profissionais complexas que permeiam a gestão pública, além do fato de uma sociedade que, cada vez mais, cultiva uma postura mais ativa, exigindo celeridade e qualidade na prestação dos serviços governamentais. Tudo isso reflete na forma de administração acadêmica, nas relações com o alunado e com o corpo docente e técnico-

administrativo, com a forma de inserção destas instituições no meio social em que atuam e, consequentemente, em evidentes diferenças no modelo de governança adotado (TAVARES, 2009; ÉSTHER, 2011; PEREIRA e SILVA, 2011).

O surgimento, o desenvolvimento e a expansão das IFES acompanham acontecimentos históricos, culturais e políticos que exerceram influência na estrutura, nos valores e na organização das atuais políticas públicas de educação. Inseridas na administração pública, as universidades públicas, por exemplo, são constituídas como autarquias ou fundações e são dependentes de recursos públicos, fato este que as obriga a prestar contas do uso de seus recursos com transparência. Este tema de importância social promove a participação popular, e a sociedade, por sua vez, depende da transparência das ações governamentais. Apesar desta obrigatoriedade, os meios de controles sociais ainda são carentes, o que dificulta a estruturação do processo de *accountability*. Como autônomas, estas instituições possuem a principal responsabilidade pela gestão de suas finanças, atividades e recursos humanos (PLATT NETO, CRUZ e VIEIRA, 2004; SOUSA, RIBEIRO e NASCIMENTO, 2004; PLATT NETO e CRUZ, 2009; MARQUES, 2012; PEREIRA e SILVA, 2011).

Considerando que as IES, de forma geral, passam a ser vistas como empresas convencionais e, diante de seus diversos envolvidos com interesses próprios e nem sempre igualitários, surge a necessidade de transparência, prestação de contas e, sobretudo, uma nova forma de governar que, no contexto das IES privadas, passa pela abertura de capital, pela necessidade de investimentos, pela captação de recursos menos onerosos e pelo fortalecimento do mercado neste setor. No contexto das IES públicas, a necessidade de boas práticas de governança vai além dos interesses comerciais e, diante das reformas recentes que consagram mais autonomia em matéria de governação e liberdade para gerir os seus próprios assuntos, a participação popular é dependente da transparência nas informações operacionais, orçamentárias, institucionais, de desempenho e de demais ações governamentais. Nesse sentido, além de garantir o atendimento às normas legais, as iniciativas de transparência constituem uma política de gestão responsável, que favorece o exercício da cidadania e uma gestão e acompanhamento do setor cada vez mais especializados e exigentes (COUGHLIN, HOEY e HIRANO-NAKANISHI, 2009; ROSSETTO, 2009; PLATT NETO e CRUZ, 2009; MARQUES, 2012).

Diante da complexidade inerente à estrutura organizacional das universidades públicas e da necessidade de revelar-se explicitamente à

sociedade sobre a utilização eficaz e eficiente de seus recursos e da relevância de suas atividades para o mercado de trabalho, tem-se que assuntos relacionados à boa governança, seus princípios e recomendações, representam um fator essencial para a implementação de estratégias e ações capazes de cumprir a missão de interesse público, às quais as IES públicas se propõem. No entanto, boas práticas de governança não acontecem simplesmente. Uma estrutura de governança adequada é produto de um esforço penoso que envolve processos, mudanças e reestruturações (TRAKMAN, 2008; MAINARDES, ALVES e RAPOSO, 2011).

No Brasil, a educação superior é amplamente regulamentada pelo Governo Federal, que estabelece praticamente todos os critérios e requisitos para que as IES sejam criadas, credenciadas, autorizadas e reconhecidas, bem como a forma como devem atuar. No caso das universidades públicas, estas são cobradas tanto por seu papel social, como por ser uma entidade pública pautada pela necessidade em administrar seus recursos e se preocupar com os anseios da sociedade. Nesse contexto, as instituições públicas de ensino superior brasileiras afetam e são afetadas diretamente pela sociedade na qual estão inseridas, tanto pela forma como são subsidiadas, como pela credibilidade e responsabilidade depositada pela sociedade. Portanto, estas instituições têm a obrigação de informar sobre os recursos que provêm dos impostos pagos pelos cidadãos que, por sua vez, têm o direito de tomar conhecimento da distribuição destes recursos (LYRIO et al., 2008; SILVA JUNIOR, MUNIZ e MARTINS, 2009; PACHECO et al., 2009).

Para Marques (2012), sistemas eficazes de governança nas universidades públicas requerem separação das funções executivas e de responsabilidade dentro da organização, cujo fator determinante é o princípio da liberdade acadêmica. Nesse sentido, a autora destaca que é necessária a transparência das políticas institucionais e da prestação de contas e, ainda, que é necessário tomar decisões capazes de encontrar mecanismos de independência, legitimando membros de conselhos para a responsabilidade perante os interesses das partes. Huisman e Currie (2004), no que se refere à prestação de contas, afirmam que este princípio de governança está na agenda política de ensino superior em muitos países. Tavares (2009) considera que os conceitos relacionados à governança no campo da gestão de instituições de interesse público, como as universidades, são relativamente novos e permeiam o campo da gestão num tempo em que ocorrem profundas transformações na sociedade, avanços extremamente rápidos na produção e na difusão do conhecimento.

Cabe ressaltar, portanto, que a abrangência da contribuição e das expectativas geradas pelas universidades públicas perante a sociedade requer um nível de qualidade que resista a todas as mudanças inerentes ao segmento nos últimos tempos. Melhorar as estruturas de governança seja na prestação de contas, transparência, aspectos éticos e nas demais responsabilidades, é crucial.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta seção define os materiais e os métodos utilizados na pesquisa, apresentando, assim, os aspetos metodológicos em: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para a coleta e tratamento dos dados; (iii) procedimentos para a análise e para a interpretação dos dados; e (iv) identificação e caracterização dos objetos de estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No enquadramento metodológico, tem-se o **objetivo da pesquisa** no que se refere à natureza do objetivo e à natureza da pesquisa; **lógica da pesquisa**; **processo da pesquisa** no que se refere à coleta de dados e à abordagem do problema; **resultado da pesquisa** e **procedimentos técnicos**.

Quanto à natureza do objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória, visto que busca um conhecimento aprofundado (BEUREN, 2006) das políticas de governança das Universidades Federais, a partir da busca do conhecimento no sítio da internet de cada objeto de estudo; descritiva, devido à análise documental das características (GIL, 2009), definidas como as recomendações de governança propostas por entidades determinadas para tanto, quais sejam: Relatório *Cadbury*, IFAC, CVM, ANAO, OECD, EURYDICE, IBGC, CUC e BOVESPA.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como um estudo prático, visto que se trata de estudo de multicasos, pautado na investigação da realidade das Universidades Federais do sul do Brasil. Para tanto, este estudo considera o tema governança como um fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real das IFES estudadas (YIN, 2010). Trata-se, ainda, de uma pesquisa documental baseada em relatórios emitidos por estas universidades que, provavelmente, já foram analisados de alguma forma (GIL, 2009).

A lógica da pesquisa utilizada é a dedutiva, pois o estudo parte de uma estrutura conceitual e teórica definida pelas entidades que propõem as recomendações de governança para a aplicação empírica nos objetos de estudo, logo, avança do conhecimento dos fatos para a compreensão destes (RICHARDSON, 2008).

No processo de pesquisa em relação à coleta dos dados, utilizam-se dados secundários a partir da coleta de informações nos relatórios das Universidades investigadas. Quanto à abordagem do problema, trata-se

de uma pesquisa preponderantemente qualitativa, pois analisa a presença de recomendações que caracterizam políticas de governança nestas Universidades, sem a pretensão de numerar ou medir unidades, empregando instrumentos estatísticos, e sim identificar os fenômenos (RICHARDSON, 2008). Os aspectos quantitativos estão limitados ao cálculo das médias como forma de classificar e identificar o grau de evidenciação das recomendações constantes no *checklist*, em relação aos objetos de estudo.

No que se refere ao resultado, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimento sobre as recomendações de governança, a fim de identificar políticas de governança nas Universidades Federais estudadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, com levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema de estudo em artigos científicos já elaborados anteriormente (GIL, 2009). Inicialmente, a busca se deu a partir da base ISI *Web of Science* para pesquisa no contexto internacional e, posteriormente, a partir de artigos encontrados nas referências bibliográficas dos artigos já consultados e, ainda, dos estudos, modelos, guias, relatórios, cartilhas e demais documentos que propõem práticas e recomendações de governança, quais sejam: Relatório *Cadbury*, IFAC, CVM, ANAO, OECD, EURYDICE, e CUC. No contexto nacional, a busca se deu a partir dos principais congressos e periódicos da área contábil, livros, teses e dissertações e, também, dos relatórios, cartilhas e demais documentos que propõem práticas e recomendações de governança, quais sejam: IBGC e BM&FBOVESPA. Finalmente, caracteriza-se como estudo de multicasos, pois consiste no estudo dos relatórios das Universidades Federais de forma ampla e detalhada (GIL, 2009).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A primeira etapa da coleta de dados trata da definição dos objetos de estudo, que se deu a partir da busca das Universidades Federais do sul do Brasil no site do Ministério da Educação (MEC), link e-MEC. A partir desta coleta, tem-se a escolha intencional das três instituições que formam o universo da pesquisa, quais sejam: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), as quais pertencem à região sul do Brasil, sendo uma (a mais antiga) de cada estado. A escolha se deu pela facilidade de acesso, dada a proximidade

geográfica, e por conta de seus fatores econômicos e culturais serem considerados relativamente homogêneos, além das semelhantes em estrutura e demais padronizações.

Na segunda etapa, tem-se a busca das entidades que tratam de governança e, dentre elas, as que tratam de governança especificamente em IES. Portanto, a estrutura conceitual da pesquisa para o tratamento dos dados é baseada nestas entidades, bem como nos estudos, modelos, cartilhas, guias e demais documentos que propõem as práticas e as recomendações para políticas de governança, a saber: Relatório *Cadbury*, OECD, CVM, IBGC, BM&FBOVESPA, IFAC, ANAO, EURYDICE e CUC.

A terceira etapa consiste na elaboração de uma lista de verificação (*checklist*) com as recomendações de políticas de governança que se aplicam às IES, a partir do estudo finalizado em 2008 intitulado "A Governança no Ensino Superior na Europa" e elaborado pela Rede de Informação sobre Educação na Europa (EURYDICE) e do guia intitulado de "*Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK"* com sua última atualização em 2009, elaborado pelo *Committee of University Chairs* (CUC), documentos estes que tratam de governança especificamente para o ensino superior.

Nesta coleta, foram destacadas 101 recomendações de governança para as IES, as quais foram classificadas e agrupadas e de acordo com os temas-chave e de acordo com os princípios de governança.

A etapa seguinte de coleta dos dados consiste na busca dos relatórios e demais informações publicadas nos sítios da internet de cada objeto de estudo, e, neles, a busca do atendimento e/ou evidenciação de cada recomendação proposta pelos órgãos para políticas de governança, identificando políticas de governança em cada uma delas a partir do *checklist* elaborado. Cabe destacar que, para tanto, foi necessário buscar, no sítio da internet de cada IFES estudada, os principais relatórios de elaboração e de publicação obrigatória ou não. Esta busca, num primeiro momento, resultou em uma relação de relatórios aqui considerados Relatórios Primários e, no decorrer da pesquisa, quando necessário, uma nova busca de outros relatórios de setores, departamentos ou órgãos das instituições, aqui considerados Relatórios Secundários, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 – Relatórios utilizados na pesquisa

Relatórios Primários	Relatórios Secundários
• Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI • Estatuto • Regimento Geral • Relatório de Gestão • Relatório de Atividades • Demonstrativos Contábeis • Balancete Contábil • Relatório de Auditoria da CGU	• Normas de Execução Orçamentária e Financeira • Regimento do Conselho Universitário • Regimento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão • Regimento do Conselho de Curadores • Regimento do Conselho de Planejamento e Administração • Relatório Universidade em Números • Parecer do Conselho de Curadores • Manual de Execução Financeira e Orçamentária • Manual de Rotinas do DCF • Relatório da Auditoria Interna

A última etapa da pesquisa define os procedimentos de tratamento dos dados pela medição do grau de atendimento e evidenciação de cada recomendação para cada IFES, a partir da utilização da Escala de Likert, que, segundo Cooper e Schindler (2003), consiste em classificar as afirmações expressas em favoráveis ou desfavoráveis. Para Richardson (2008), a Escala de Likert permite classificar afirmativas negativas e positivas ao longo de um contínuo de cinco pontos que, adaptados à realidade da pesquisa, variam entre “atende e evidencia totalmente a não atende”. Considerando o fato de que as recomendações destacadas possam não ser direcionadas especificamente às IFES, pois não distinguem instituições públicas e privadas, ou ainda, que não há possibilidade de confirmação de resposta, foi acrescido, na escala, o ponto (0) para as afirmativas que possam não ser aplicáveis aos objetos de estudo. No Quadro 3 observa-se a classificação e a representação dos pontos da Escala de Likert.

Quadro 3 – Classificação e representação dos pontos da Escala de Likert

Pontos	Classificação	Representação
(5)	Atende e evidencia totalmente	Significa que a recomendação descrita na afirmativa está sendo atendida e evidenciada totalmente no contexto da IFES, considerando os relatórios publicados no sítio da internet da instituição, sejam eles de elaboração e de publicação obrigatória ou não e, ainda, de demais *links* de busca disponíveis no próprio sítio da internet.
(4)	Atende totalmente com evidenciação parcial	Significa que a recomendação descrita na afirmativa está sendo atendida totalmente no contexto da IFES, porém foi encontrada com dificuldade, necessitando de formas alternativas de buscas em outras fontes que não o sítio da internet da instituição pesquisada, logo, sua evidenciação foi considerada parcial pela dificuldade de acesso.
(3)	Atende parcialmente na maioria dos itens	Significa que, no contexto da IFES, a recomendação descrita na afirmativa está sendo atendida na maioria dos itens, porém não na sua totalidade, o que representa um ponto neutro na evidenciação da recomendação.
(2)	Não atende, porém cita alguns itens	Significa que, no contexto da IFES, a recomendação descrita na afirmativa não está sendo atendida. No entanto, cita alguns itens que, porém, não caracterizam com clareza o atendimento da referida recomendação.
(1)	Não atende	Significa que a recomendação descrita na afirmativa não está sendo atendida no contexto da IFES.
(0)	Não se aplica	Significa que a recomendação descrita na afirmativa não se aplica ao contexto da IFES ou precisa ser considerada nula.

A planilha geral com a composição da lista de verificação (*checklist*), acompanhada de todos os dados pertinentes, se apresenta, conforme Apêndice A, da seguinte forma: Número de Ordem; Recomendação; Fonte; Princípio de governança atribuído à recomendação; Característica do princípio de acordo com a literatura;

Tema-chave atribuído à recomendação; Classificação da UFPR de acordo com a Escala de Likert; Comentários ou Justificativas referentes à UFPR; Classificação da UFRGS de acordo com a Escala de Likert; Comentários ou Justificativas referentes à UFRGS; Classificação da UFSC de acordo com a Escala de Likert; Comentários ou Justificativas referentes à UFSC; Comentários e Justificativas Gerais; Frequência da Escala de Likert; e, Média.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados representa a transcrição sistematizada dos resultados a partir de todo o material obtido durante a pesquisa. A interpretação dos dados complementa de forma mais aprofundada a análise considerando uma correlação dos dados coletados com a base teórica que sustentou a pesquisa (BEUREN, 2006). Nesse contexto tem-se a descrição das etapas de análise e interpretação dos dados.

A primeira etapa se constitui a partir da análise e interpretação de cada recomendação considerando o confronto com as características atribuídas aos temas-chave e aos princípios, como forma de agrupamento e classificação. Esse processo permitiu estruturar as 101 recomendações do *checklist* de acordo com duas dimensões diferentes. O agrupamento e classificação por temas-chave possibilitou uma visão diretamente relacionada a cada ação do processo de gestão das IFES e o agrupamento e classificação por princípios possibilitou uma visão da governança como um todo. Cabe destacar que a necessidade desse processo se deu pelo fato de o CUC (2009) apresentar uma estrutura generalizada e apenas descritiva das recomendações o que faz com que as mesmas fiquem dispersas quanto às ações diretas de gestão e quanto aos princípios de governança que balizam a presente pesquisa.

A segunda etapa consiste na análise dos relatórios e demais informações publicadas nos sítios da internet de cada IFES estudada buscando o grau de evidenciação das recomendações constantes no *checklist.* Para tanto, o resultado foi representado pelos pontos atribuídos à Escala de Likert. Cabe ressaltar que cada item apresenta identificação da origem da informação seja nos diversos relatórios ou no sítio da internet das IFES, no intuito de identificar e justificar a classificação, conforme consta no Apêndice A.

A etapa seguinte relaciona o resultado da classificação anterior, conforme Escala de Likert, com as ações do processo de gestão de cada IFES estudada definidos a partir de cada tema-chave. Como última etapa

tem-se a análise e interpretação dos dados a partir do cálculo da média das frequências da Escala de Likert e, posteriormente, da média com base no agrupamento por princípio, conforme consta no Apêndice C.

3.4 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO

A presente seção apresenta a identificação e a caracterização das Universidades Federais escolhidas, conforme justificado no item 3.2, que representam os objetos de estudo da pesquisa, a saber: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

3.4.1 Universidade Federal do Paraná

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) está localizada em Curitiba, capital do Estado do Paraná. A necessidade de mais intelectuais e a perda da Região do Contestado para Santa Catarina foram alguns dos motivos que deram início ao chamado movimento pró-Universidade no Paraná. Diante disso, em 19 de dezembro de 1912, Victor Ferreira do Amaral e Silva liderou a criação efetiva da Universidade do Paraná, ofertando os cursos de Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. Hoje, sua missão é fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável. Segundo o ‘Relatório UFPR em números’ de 2010, a Universidade possui 329 cursos, que incluem graduação presencial, graduação a distância, doutorado, mestrado, especialização, residência médica, residência multiprofissional, ensino técnico presencial e educação a distância, totalizando 32.969 alunos. Para tanto, conta com 2.296 docentes, entre efetivos, substitutos e visitantes, e com 3.489 técnico-administrativos. Sua administração superior é composta pelo Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Planejamento e Administração, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria (UFPR, 2010; UFPR, 2011).

3.4.2 Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Localizada em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul inicia sua história em 1895 com a fundação da Escola de Farmácia e Química, seguida da

Escola de Engenharia. A partir da integração da Escola de Engenharia com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes, surge, em 28 de novembro de 1934, a Universidade de Porto Alegre, que, em 1947, se transforma em universidade e passa a ser denominada Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tendo como missão a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão, a UFRGS conta com 246 cursos, 46.259 alunos, 2.541 docentes e 2.553 técnico-administrativos. Sua administração superior é composta pelo Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria (UFPR, 2010; UFRGS, 2011).

3.4.3 Universidade Federal de Santa Catarina

Localizada em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, a Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em dezembro de 1960 com o nome de Universidade de Santa Catarina. Sua missão é produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. De acordo com o ‘Relatório UFSC em números’ de 2010, a Universidade possui 258 cursos entre graduação a distância, graduação presencial, especialização, mestrado e doutorado, somando 42.790 alunos, 2.154 docentes e 3.172 técnico-administrativos. Sua administração superior é composta pelo Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmara de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão e Reitoria (UFSC, 2010; UFSC, 2011).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seção que trata da análise e da discussão dos resultados está dividida em quatro subseções, que representam os objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa. As subseções são: recomendações de governança aplicáveis às IES; definição dos temas-chave; classificação das recomendações com base nos princípios; análise e interpretação dos dados.

4.1 RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA APLICÁVEIS ÀS IES

Dentre as entidades que tratam de governança balizadoras da pesquisa, o Relatório *Cadbury* (1992), as normas da OECD (2004), bem como a cartilha da CVM (2002) e os segmentos diferenciados da BM&FBOVESPA (2012) tratam de aspectos relacionados ao nível de confiança e à capacidade de fornecer garantias nos relatórios financeiros e, ainda, da regulação do mercado de ações e afins, logo, referem-se à governança corporativa. O Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC (2009) segue a mesma linha, apesar de deixar claro ser um documento abrangente e adaptável a todos os tipos de organização.

O ANAO (2002) e o S*tudy 13* do IFAC (2001) tratam das questões que envolvem as melhores práticas de governança para o setor público, mas não específicas às IES.

O CUC (2009), com a responsabilidade de promover as melhores práticas de governança no ensino superior, tem, em seu guia, recomendações claras de boas práticas de governança para este setor. Já o estudo da EURYDICE (2008) recolheu dados sobre a governança no ensino superior na Europa, sem a intenção de recomendar práticas ou políticas, e sim destacar situações e aspectos já existentes sobre o tema.

Conforme Apêndice B, tem-se como resultado uma lista de verificação (*checklist*) com 101 recomendações de políticas de governança aplicáveis às IES, proposta no primeiro objetivo específico e criada a partir das recomendações estabelecidas pelo *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, elaborado pelo CUC, e, algumas delas, corroboradas pelo estudo da EURYDICE.

4.1.1 Composição do órgão de governo das IFES

Para responder ao segundo objetivo específico, que trata de definir a composição do ‘órgão de governo’ (termo utilizado nas recomendações do *checklist*), a partir do conjunto das estruturas da

administração superior descrito nos estatutos das universidades estudadas, foi necessário determinar, a partir destes estatutos, o conjunto das estruturas dos órgãos da administração superior, bem como a identificação de suas atribuições, conforme consta no Quadro 4. Logo, a composição do órgão de governo fica definida como: (i) conselho universitário, (ii) conselho de curadores, (iii) conselho de planejamento e administração, (iv) conselho de ensino, pesquisa e extensão e, (v) reitoria. As características e as atribuições de cada órgão resultam do conjunto de características e de atribuições correspondentes de cada universidade objeto de estudo (UFPR, UFRGS e UFSC).

Quadro 4 – Resumo da estrutura da administração superior das IFES

UNIVERSIDADE	**ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**
UFPR	(1) Conselho Universitário (2) Conselho de Curadores (3) Conselho de Planejamento e Administração (4) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (5) Reitoria
UFRGS	(1) Conselho Universitário (2) Conselho de Curadores (3) ---------- (4) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (5) Reitoria
UFSC	(1) Conselho Universitário (2) Conselho de Curadores (3) ---------- (4) Câmara de Ensino de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão (5) Reitoria

Nesse contexto, tem-se que o (1) *Conselho Universitário* é o órgão máximo deliberativo, consultivo e normativo, que define as diretrizes da política universitária, acompanha sua execução, avalia os seus resultados e tem o papel de instância recursal, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição (UFPR, 2010; UFRGS, 2010; UFSC, 2010). As atribuições do (1) *Conselho Universitário* ficam assim definidas:

a) exercer, como órgão deliberativo, consultivo e normativo, a jurisdição superior e estabelecer as diretrizes da política geral, bem como supervisionar sua execução;
b) aprovar o estatuto, o regimento geral e suas modificações, o regimento dos demais órgãos da administração superior, o plano de gestão apresentado pelo reitor, as diretrizes orçamentárias, o orçamento, os créditos adicionais, as transposições, as suplementação de verbas, o relatório anual da reitoria, a prestação de contas de cada exercício, a criação, modificação e extinção de funções e órgãos administrativos, de reestruturação de departamentos e outros itens relacionados e previstos no estatuto, as propostas de criação ou extinção de cursos, bem como alteração do número total de vagas, as normas disciplinadoras quanto ao dimensionamento, lotação, ingresso, regime de trabalho, progressão funcional, avaliação e qualificação dos servidores, os convênios, as normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente e o calendário escolar;
c) elaborar e aprovar o seu próprio regimento;
d) propor ao Governo Federal, em parecer fundamentado, em seção especialmente convocada para estes fins, a destituição do diretor ou vice-diretor e do reitor ou vice-reitor, na forma da lei;
e) deliberar sobre a intervenção em qualquer unidade universitária, sobre a suspensão temporária, total ou parcial do funcionamento da universidade, sobre decisões administrativas do reitor ou de outras autoridades universitárias, sobre a concessão de dignidades universitárias e, ainda, sobre questões que sejam omissas ao estatuto, regimento geral ou outro regimento, submetendo a decisão, quando necessário, à homologação do Conselho Nacional de Educação;
f) decidir sobre criação, desdobramento, incorporação, fusão, extinção de unidades universitárias, sobre agregação de estabelecimentos de ensino superior isolados, sobre criação, transformação de regime jurídico, extinção dos órgãos suplementares e sobre intervenção em qualquer unidade ou subunidade, por motivo de infringência da legislação vigente;
g) analisar os planos de ação e os relatórios das unidades, sistematizados pela reitoria;

h) autorizar, na forma da lei, a alienação e a oneração de bens patrimoniais imóveis, bem como a aceitação de legados e doações feitas à universidade;
i) apreciar os planos plurianuais de atividades universitárias apresentados pelo reitor, bem como os vetos do reitor às decisões do próprio conselho;
j) emitir parecer sobre a prestação anual de contas do reitor;
k) apurar a responsabilidade do reitor quando, por omissão ou tolerância, permitir ou favorecer o não cumprimento de legislação;
l) promover e normatizar, na forma da lei, a escolha do reitor e do vice-reitor, o que incluirá consulta à comunidade universitária;
m) criar, transformar e suprimir cursos de graduação ou pós-graduação;
n) outorgar títulos de Doutor e Professor *Honoris Causa* e de Professor Emérito;
o) julgar os recursos interpostos das decisões do reitor, bem como das deliberações e de outras decisões dos demais conselhos.

O (2) *Conselho de Curadores* é o órgão deliberativo e consultivo destinado a exercer a fiscalização econômico-financeira da universidade, na forma da lei (UFPR, 2010; UFRGS, 2010; UFSC, 2010). As atribuições do (2) *Conselho de Curadores* são:

a) elaborar seu regimento interno e as formas de eleição de seu presidente e vice-presidente;
b) examinar a contabilidade, os balancetes mensais e a documentação respectiva da universidade;
c) exarar parecer sobre a prestação de contas do reitor, dos diretores e demais ordenadores de despesas;
d) opinar sobre a aceitação de doações e legados que criem encargos financeiros para a universidade;
e) apreciar quaisquer outros assuntos que digam respeito à fiscalização econômico-financeira;
f) acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária e econômico-financeira;
g) emitir parecer sobre as contas da universidade relativas a cada exercício financeiro e sobre qualquer assunto relativo a patrimônio e a finanças;

h) aprovar a proposta orçamentária e o orçamento analítico da universidade, a prestação de contas anual, a realização de investimentos, a alienação e a transferência de bens, os acordos ou convênios, a incorporação de receitas extraordinárias não previstas no orçamento, bem como fiscalizá-los;
i) propor a contratação de auditoria externa, caso se julgue necessário;
j) deliberar sobre os vetos do reitor às suas decisões.

O (3) *Conselho de planejamento e administração*, destacado na estrutura da administração superior da UFPR (2010), é o órgão superior deliberativo, normativo e consultivo em matéria de administração e de gestão econômico-financeira, responsável pela formulação de políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos, que, de acordo com o estatuto desta Universidade, tem como atribuições:

a) discutir e propor políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos;
b) aprovar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo, o regimento da reitoria, dos setores, dos órgãos suplementares e o seu próprio, bem como suas alterações, a alienação de bens móveis e imóveis, a aceitação de legados, donativos, doações e heranças sob condição ou encargo, taxas, contribuições e emolumentos cobrados pela universidade e, ainda, aprovar, acompanhar e avaliar o plano anual e plurianual da universidade no âmbito de sua competência, bem como a proposta orçamentária global e o orçamento da universidade, ressalvadas as competências do conselho de curadores;
c) fixar normas gerais complementares às do estatuto e do regimento geral em matéria que lhe for afetar, ressaltando a competência do conselho universitário;
d) julgar os recursos em matéria de sua competência;
e) homologar a mudança de sede de docentes e técnico-administrativos de outra instituição pública federal de ensino superior para a universidade, ou desta para aquela, e, homologar as eleições para compor o conselho de curadores, a prestação de contas do exercício previamente aprovada pelo

conselho de curadores e os resultados das eleições de representantes docentes e técnico-administrativos;

f) deliberar sobre convênios, acordos, ajustes e contratos a serem firmados pela administração, sobre as propostas de criação, modificação e extinção de órgãos administrativos e sobre medidas preventivas e corretivas de atos que envolvam indisciplina coletiva no âmbito da universidade;
g) emitir parecer e fixar normas em matéria de sua atribuição.

Quanto ao (4) *Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão*, tem-se que é o órgão técnico superior com funções normativa, deliberativa e consultiva sobre ensino, pesquisa e extensão, integrado por plenário e câmaras de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão (UFPR, 2010; UFRGS, 2010; UFSC, 2010). O conjunto das atribuições do (4) *Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão* fica definido como:

a) elaborar seu regimento, normas disciplinadoras das atividades acadêmicas a serem submetidas ao conselho universitário, normas disciplinadoras de ingresso, regime de trabalho, progressão funcional, avaliação e qualificação dos decentes a serem submetidas ao conselho universitário e, ainda, elaborar as normas de funcionamento das câmaras, bem como sua aprovação;
b) integrar o conselho universitário;
c) estabelecer e deliberar sobre políticas gerais de ensino, pesquisa e extensão e as políticas de avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação, bem como das atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de estabelecer normas gerais para afastamento de docentes para fins acadêmicos;
d) fixar normas gerais complementares às do estatuto e do regimento geral, no que tange os testes seletivos, os currículos e programas, as normas básicas de controle e o registro da atividade acadêmica, os cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, os concursos e provas de seleção de cargos e funções do magistério, a política de pessoal docente, o programa institucional de bolsas, bem como fixar anualmente o calendário escolar;
e) emitir parecer sobre criação, transformação e suspensão de curso de graduação e pós-graduação e, ainda, emitir parecer sobre criação, transformação ou extinção de departamentos e

lotação dos respectivos docentes, ressalvadas as competências do conselho de planejamento e administração;

f) julgar os recursos em matéria de ensino, pesquisa e extensão;
g) revalidar diplomas e certificados concedidos por universidades estrangeiras, salvo nos casos previstos em legislação específica;
h) analisar, na sua área de competência, os relatórios e os planos de gestão das unidades, sistematizados pela reitoria;
i) aprovar os currículos de graduação e suas alterações, as propostas de criação e a extinção de cursos de extensão e pós-graduação, bem como as normas referentes ao processo seletivo;
j) deliberar sobre a redistribuição de vagas entre cursos e demais matérias de sua competência;
k) realizar estudos a serem submetidos ao conselho universitário sobre propostas de criação, incorporação e extinção de departamentos e de outros órgãos;
l) propor ao conselho universitário políticas e normas relativas ao ensino de graduação e pós-graduação, à pesquisa e à extensão e, ainda, propor ao conselho universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;
m) atuar como instância recursal nas áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão;
n) eleger representantes deste conselho junto ao conselho universitário;
o) exercer outras competências relativas ao ensino, pesquisa e extensão, por delegação do conselho universitário.

A (5) *Reitoria*, órgão executivo superior que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias, é exercida pelo reitor, eleito nos termos da legislação vigente. As atribuições do reitor são:

a) administrar e representar, em juízo ou fora dele, a universidade;
b) coordenar, fiscalizar e superintender as atividades universitárias, bem como os serviços da reitoria;
c) convocar e presidir o conselho universitário, o de planejamento e de administração e o de ensino, pesquisa e extensão, sempre com direito a voto;
d) dar cumprimento às deliberações dos órgãos da administração superior da universidade;

e) exercer o poder disciplinar;
f) conferir graus e assinar diplomas;
g) delegar poderes e prover cargos, empregos e funções do pessoal da universidade, inclusive de pró-reitorias, diretores e demais cargos de chefia e, ainda, baixar atos de lotação referentes à distribuição dos cargos de magistério;
h) exercer o poder de vigilância sobre todos os órgãos, atos e serviços da universidade;
i) exercer as atribuições que emanam da lei, do estatuto e do regimento geral da universidade, bem como zelar por suas execuções;
j) promover o planejamento das atividades da universidade e a elaboração da proposta orçamentária para exame e aprovação pelos órgãos competentes;
k) enviar e submeter ao conselho universitário o plano de gestão e o relatório anual das atividades universitárias;
l) submeter ao conselho de planejamento e de administração a proposta orçamentária, os projetos que envolvam a utilização de fundos patrimoniais, operações de crédito ou criação de fundos;
m) firmar acordos e convênios entre a universidade e entidades ou instituições públicas ou privadas nacionais ou internacionais, depois de aprovados por órgãos competentes;
n) elaborar e propor o orçamento e realizar transposições orçamentárias nos limites fixados pelo regimento geral;
o) administrar as finanças da universidade, em conformidade com o orçamento;
p) aceitar legados, donativos, doações e heranças isentos de condição ou encargo;
q) vetar deliberações dos conselhos;
r) baixar resoluções e portarias decorrentes das decisões dos conselhos universitários e de curadores;
s) submeter ao conselho de curadores a prestação de contas anual da universidade;
t) apresentar ao conselho universitário, no início de cada ano, relatório de atividades do ano anterior;
u) conceder o título de Livre-Docente aos candidatos devidamente habilitados.

Quadro 5 – Resumo das atribuições dos órgãos de administração superior das IFES

Órgão	Resumo das atribuições
(1) Conselho Universitário	• Órgão máximo • Órgão Deliberativo, consultivo e normativo • Define as diretrizes da política universitária, acompanha sua execução e avalia os resultados • Aprova estatuto, regimentos, plano de gestão, orçamentos, relatório anual, prestação de contas, proposta de cursos e decisões que envolvam funções, cargos, regime de trabalho e calendário escolar • Autoriza alienação e oneração de bens patrimoniais • Aceita legados e doações • Aprecia os planos plurianuais • Outorga títulos • Cria cursos • Julga recursos
(2) Conselho de Curadores	• Órgão deliberativo, consultivo e de fiscalização econômico-financeira • Examina a contabilidade e demais documentos de assuntos econômico-financeiros • Acompanha e fiscaliza a execução orçamentária • Emite parecer sobre as contas • Aprova proposta orçamentária, prestação de contas, investimentos, acordos e convênios • Propõe contratação de auditoria externa • Delibera sobre os vetos do reitor
(3) Conselho de Planejamento e administração	• Órgão superior deliberativo, normativo e consultivo em matéria de administração e gestão financeira • Elabora, discute e propõe políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos • Aprova os quadros de docente e técnico-administrativo, o regimento da reitoria, taxas, contribuições, propostas orçamentárias e o plano anual e plurianual no âmbito de sua competência • Fixa normas e julga recursos em matéria de

Órgão	Resumo das atribuições
	sua competência • Homologa eleições para o conselho de curadores, para representante docente e para técnico-administrativo • Homologa a prestação de contas do exercício aprovado pelo conselho de curadores • Emite parecer em matéria de sua atribuição
(4) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	• Órgão técnico superior com funções deliberativa, normativa e consultiva sobre ensino, pesquisa e extensão • Responsável por funções relacionadas às atividades acadêmicas e pelas políticas gerais de ensino, pesquisa e extensão • Avalia os cursos, a política de pessoal docente, os programas de bolsa, o calendário escolar e demais competências relativas a ensino, pesquisa e extensão
(5) Reitoria	• Órgão executivo superior • Coordena e supervisiona todas as atividades universitárias • Preside conselhos • Confere graus • Assina diploma • Delega poderes • Firma convênios • Administra as finanças • Submete a cada conselho competente o plano de gestão, o relatório anual das atividades, as propostas orçamentárias e a prestação de contas • Baixa resoluções e portarias

4.2 DEFINIÇÃO DOS TEMAS-CHAVE

Outro ponto da análise e discussão dos resultados se dá a partir do que foi proposto no terceiro objetivo específico, que se refere a definir, como critério de agrupamento para a análise e para a interpretação dos resultados, os temas-chave correspondentes a cada ação estabelecida nas recomendações do *checklist* e permitir assim, uma visão diretamente relacionada às ações do processo de gestão da IFES. Essa relação entre

ação de cada recomendação e ações de gestão resultou nos seguinte temas-chave, acompanhados de suas definições aos quais foram baseadas nas próprias recomendações:

- **administração geral:** refere-se a todo o processo de gestão, execução, coordenação e busca de resultados estabelecidos na missão institucional e nos objetivos da instituição;
- **aprovação:** trata das responsabilidades pelas decisões, ações e gestão de fundos ou desempenho;
- **gestão de ativos:** considera as ações que se associam aos bens patrimoniais e sua manutenção, principalmente bens imóveis;
- **auditoria:** aborda todos os procedimentos de fiscalização econômico-financeira e emissão de pareceres;
- **avaliação:** considera a revisão de desempenho, eficácia, cumprimento de metas e realizações alcançadas;
- **gestão comportamental:** trata dos padrões de comportamento de todos os envolvidos no processo bem como das qualidades pessoais que envolvam integridade, objetividade, honestidade, decência e probidade em lidar com fundos, recursos e gestão da instituição. Portanto essa ação está diretamente relacionada ao princípio da ética;
- **declaração de governança:** aborda o reconhecimento e a implementação de todos os princípios da instituição, considerando formas de implementação e de divulgação voluntária;
- **declaração de responsabilidades:** identifica os membros responsáveis e define os limites de responsabilidades de forma clara e articulada;
- **divulgação:** trata de toda forma de prestar contas adequadamente e com fácil acesso aos diversos interessados, considerando além das informações obrigatórias, também as voluntárias;
- **ações do órgão de governo:** refere-se à composição da administração superior, bem como às funções e aos cargos dos membros;

- **gestão financeira**: define tudo o que se refere aos procedimentos financeiros e trata do manejo e da utilização dos recursos, dos aspectos orçamentários e da gestão de fundos;
- **nomeação:** refere-se aos critérios de designação, orientação e demais condições para os cargos de chefia, considerando preenchimento e manutenção de vaga;
- **normatização:** trata do cumprimento de todos os regulamentos atribuídos à instituição, tais como estatuto, regimentos, decretos, legislações, entre outros;
- **gestão estratégica:** aborda o planejamento de metas e de ações para o alcance destas;
- **gestão de pessoas:** estabelece equilíbrio entre os envolvidos, considerando habilidades, experiências e confiança entre as partes;
- **gestão de remuneração:** trata de tudo o que se refere a pagamentos, salários e a outros benefícios;
- **decisões do órgão de governo:** define regras e procedimentos para propostas, medidas, decisões e demais responsabilidades tomadas de forma corporativa;
- **monitoramento**: aborda todos os procedimentos que assegurem proteção contra eventos que afetarão o cumprimento dos objetivos da instituição e o gerenciamento de risco.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES COM BASE NOS PRINCÍPIOS

Os princípios definidos na pesquisa – transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness)*, cumprimento das leis (*compliance*), ética (e*thics*), liderança (l*eadership*) e compromisso (c*ommitment*) – representam o alicerce do que se considera como boas práticas de governança. O fator essencial para a implementação de estratégias e de ações capazes de cumprir a missão de interesse público aos quais as IFES se propõem atribuídos por Mainardes, Alves e Raposo (2011), bem como o estilo, a estrutura e o enfoque ao emprego de boas práticas de governança definidos por

Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008), estão associados à definição dos princípios de governança.

Nesse contexto, o agrupamento e a classificação das recomendações do *checklist* de acordo com o princípio a que cada IES se refere, se caracteriza como uma forma de visão de governança como um todo. A Tabela 1 destaca essa classificação.

Tabela 1 – Classificação das recomendações com base nos princípios

Princípio	**Recomendações**	**Quantidade de recomendações**
Prestação de contas (*Accountability*)	8 – 9 – 10 – 11 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 19 – 20 – 34 – 35 – 36 – 37 – 38 – 56 – 59 – 60 – 61 – 62 – 63 – 74 – 78 – 79 – 85 – 86 – 87 – 93 – 99 – 100 – 101	32
Liderança (*Leadership*)	5 – 6 – 7 – 18 – 33 – 49 – 50 – 51 – 52 – 53 – 54 – 55 – 58 – 65 – 66 – 67 – 68 – 69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 90 – 91 – 92 – 98	26
Transparência (*Disclosure)*	12 – 21 – 22 – 23 – 27 – 29 – 39 – 40 – 41 – 42 – 57 – 75 – 94 – 95 – 96	15
Compromisso (C*ommitment*)	1 – 2 – 24 – 25 – 43 – 44 – 82 – 83 – 84 – 88 – 89	11
Equidade (*Fairness)*	3 – 32 – 45 – 46 – 47 – 64 – 80	07
Cumprimento das leis (*Compliance*)	26 – 30 – 31 – 76 – 77	05
Ética (*Ethics*)	4 – 28 – 48 – 81 – 97	05

Como resultado dessa classificação, os princípios que mais se destacam em quantidade de recomendações são: Prestação de Contas e Liderança, seguido pelo princípio da Transparência. Isso mostra que as recomendações, de acordo com o CUC (2009) e o EURYDICE (2008), estão focadas na responsabilidade pelas decisões e ações, na identificação clara e articulação destas responsabilidades e, ainda, na divulgação adequada e voluntária das informações e na comunicação completa sobre todas estas ações.

O princípio do compromisso, que trata de questões relacionadas ao comprometimento de todos em todas as ações e da orientação,

comunicação e integração de todos os elementos de governança, aparece em menor quantidade de recomendações.

Em um menor número de recomendações estão os princípios da Equidade, do Cumprimento das leis e da ética. Quanto à equidade, por exemplo, Waring et al. (2006) afirmam que no setor público os cidadãos preocupam-se, entre outras questões, com o abuso de poder e o desperdício de recursos públicos, logo, este princípio é fundamental para garantir a troca de informações e o poder de políticas adequado. Coimbra e Manzi (2010) destacam sobre o dever de cumprir as leis, diretrizes e demais regulamentos quando conceituam *compliance*. Este cumprimento das leis se destaca principalmente se remetido ao ensino superior no Brasil que, segundo Silva Junior, Muniz e Martins (2009) é amplamente regulamentado pelo Governo Federal. Finalmente, considerando-se o fato de que muitas publicações (IFAC, 2001; ANAO, 2002; ALMEIDA, 2006; BENEDICTO, RODRIGUES e ABBUD, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010a, COIMBRA e MANZI, 2010) se referem à ética, acredita-se que este princípio é base para todos os demais. Nesse sentido, a integridade, a objetividade, a honestidade e a decência em lidar com fundos, recursos e gestão, assim como os padrões de comportamento de todos os envolvidos em uma instituição, têm relação direta com o atendimento aos demais princípios.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir do que foi proposto no último objetivo específico, as recomendações do *checklist* foram classificadas de acordo com os temas-chave e com os princípios. Essas classificações permitiram estruturar as recomendações em duas dimensões diferentes. Quando classificadas por temas-chave possibilitou uma visão diretamente relacionada a cada ação do processo de gestão das IFES e, quando classificadas por princípio possibilitou uma visão de governança como um todo. Os temas-chave foram definidos como: administração geral, aprovação, gestão de ativos, auditoria, avaliação, gestão comportamental, declaração de governança, declaração de responsabilidades, divulgação, ações do órgão de governo, gestão financeira, nomeação, normatização, gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de remuneração, decisões do órgão de governo e monitoramento. Os princípios foram definidos como: transparência (*disclosure*), prestação de contas (a*ccountability*), equidade (f*airness)*, cumprimento das leis (c*ompliance*), ética (e*thics*), liderança (l*eadership*)

e, compromisso (c*ommitment*). No Quadro 6 consta a relação dos temas-chaves com os princípios de governança atribuídos às recomendações. Esta seção analisa e interpreta os resultados a partir dessas classificações.

Quadro 6 – Relação dos temas-chave com os princípios

Temas-chave	**Princípios**						
	Compromisso (*commitment*).	Cumprimento de leis (*compliance*)	Equidade (*fairness*)	Ética (*ethics*)	Liderança (*leadership*)	Prestação de contas (*accountability*)	Transparência (*disclosure*)
Administração geral	■		■	■	■	■	■
Aprovação						■	
Gestão de ativos						■	
Auditoria					■	■	■
Avaliação	■	■					■
Gestão comportamental				■			
Declaração de governança							■
Declaração de responsabilidades		■	■		■	■	
Divulgação						■	■
Ações do órgão de governo	■		■	■	■	■	■
Gestão financeira					■	■	
Nomeação	■				■	■	■
Normatização		■	■		■	■	
Gestão estratégica						■	
Gestão de pessoas			■	■			
Gestão de remuneração	■					■	
Decisões do órgão de governo	■				■	■	■
Monitoramento.				■	■	■	

4.4.1 Análise e interpretação com base nos temas-chave

Nesta etapa tem-se a análise e interpretação dos principais pontos que justificam o resultado atribuído a cada IFES por grupos definidos a partir do tema-chave correspondente a cada recomendação. Essa classificação permite relacionar as recomendações de governança com cada ação do processo de gestão das IFES de forma direta e agrupada. Os temas-chave são: administração geral, aprovação, gestão de ativos, auditoria, avaliação, gestão comportamental, declaração de governança, declaração de responsabilidade, divulgação, ações do órgão de governo, gestão financeira, nomeação, normatização, gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de remuneração, decisões do órgão de governo e monitoramento.

4.4.1.1 Administração Geral

A UFPR **atende e evidencia totalmente** a maioria das recomendações classificadas no tema-chave **administração geral** conforme consta no Quadro 7.

Quadro 7 – Resultado definido a partir do tema-chave administração geral

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
1	O presidente do órgão de governo é responsável pela gestão executiva da instituição e pela sua direção diária, porém não pode tomar decisões individualmente, ou seja, sem a participação dos membros do órgão.	5	5	5
2	Atividades rotineiras, como assinaturas de documentos ou execução prática de questões já acordadas em reuniões, deverão ser delegadas pelo órgão de governo ao presidente, definidas como permanentes ou limitadas.	5	1	1
3	As responsabilidades específicas do presidente do órgão de governo em relação aos demais membros do órgão são a de garantir que as decisões sejam executadas e implementadas como parte da estrutura de gestão da instituição.	5	5	5

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
4	É fundamental que o presidente e todos os membros do órgão de governo sejam imparciais nas relações de negócios da instituição.	4	4	5
5	O presidente será responsável pela liderança do órgão de governo e pela sua eficácia, assegurando que a instituição esteja bem conectada com seus *stakeholders*.	5	5	5
6	O órgão de governo é responsável por assegurar a gestão eficaz da instituição e por planejar seu desenvolvimento futuro.	5	5	5
7	O presidente é responsável pela liderança do órgão de governo e pela promoção do bem-estar e da eficiência das operações, garantindo que os membros trabalhem eficazmente e em conjunto.	5	5	5
8	As IES serão dirigidas por um órgão de governo eficaz e responsável por: supervisionar as atividades da instituição, determinar sua direção futura e garantir que se cumpra a missão institucional e a maximização do potencial de todos os estudantes.	5	5	5
9	É de responsabilidade do órgão de governo assegurar a solvência da instituição e proteger seus ativos.	2	2	3
10	É de responsabilidade do órgão de governo aprovar a estratégia financeira da instituição.	5	5	5
11	A instituição deve ter políticas claras para todo o sistema, incluindo gestão de tesouraria, gestão de investimentos, gestão de riscos, gestão de dívidas, subvenções e contratos. Estas políticas devem ser revistas e atualizadas periodicamente.	2	2	1
12	As deliberações do órgão de governo devem ser efetuadas de forma transparente, acessível, salvo se a restrição destas for necessária para o cumprimento de obrigações contratuais e se sua divulgação prejudicar os interesses da instituição.	5	5	5

As atribuições do presidente do órgão de governo estão claras, confirmando, assim, suas responsabilidades diante da gestão, da liderança, quanto à definição de diretrizes e metas e quanto à supervisão das atividades e cumprimento da missão institucional. Cabe ressaltar que a recomendação que trata da imparcialidade foi classificada como **atende totalmente com evidenciação parcial**, pois não constam na UFPR, em nenhum dos documentos analisados referências sobre imparcialidade dos membros do órgão do governo. No entanto, os membros do órgão de governo, na condição de servidores públicos, utilizam o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, conforme estabelece o Relatório de Atividades, onde consta, na seção III, inciso XV, item *a*, a vedação quanto ao uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem. Porém, o referido código não foi encontrado no sítio da internet da Instituição, necessitando de buscas diversas em outros sítios, o que vem justificar esta classificação.

Em relação às recomendações que tratam da responsabilidade do órgão de governo quanto a assegurar a solvência da Instituição, proteger seus ativos e ter políticas claras de tesouraria e riscos, a UFPR **não atende, porém cita alguns itens**. Esta classificação se dá, pois, apesar de constar nos relatórios referências aos bens móveis e imóveis, às metas físicas e financeiras de investimentos, às políticas de dívidas com metas e resultados nos Relatórios de Gestão e de Atividades, não constam referências à tesouraria, nem tampouco a riscos e contratos.

Assim como a UFPR, a UFRGS também **atende e evidencia totalmente** a maioria das recomendações classificadas no tema-chave **administração geral**, pois as atribuições do presidente do órgão de governo estão claras, confirmando, desse modo, suas responsabilidades diante da gestão, da liderança, quanto à definição de diretrizes e metas e quanto à supervisão das atividades e cumprimento da missão institucional. Quanto à recomendação que trata da imparcialidade, foi classificada como **atende totalmente com evidenciação parcial**, pois não constam, em nenhum dos documentos analisados, referências sobre imparcialidade dos membros do órgão do governo. No entanto, os membros do órgão de governo, na condição de servidores públicos utilizam o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, conforme estabelece o Relatório de Gestão. Nele consta a regra sobre a vedação da seção III, inciso XV, item *a*, que trata do uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem.

Da mesma forma, o referido código não foi encontrado no sítio da internet da instituição, necessitando de buscas diversas em outros sítios da internet. O Estatuto da instituição refere-se à atribuição do Conselho Universitário quanto a autorizar, na forma da lei, a alienação e a oneração de bens patrimoniais imóveis, bem como a aceitação de legados e doações feitas à Universidade, mediante aprovação do Conselho de Curadores, mas não há registro que trate de responsabilidades sobre solvência. Por esta razão, a recomendação que trata de assegurar a solvência e proteger ativos foi classificada como **não atende, porém cita alguns itens**. No manual de rotina do departamento de contabilidade e finanças, consta sobre as providências quanto à dívida ativa, incluindo provisões, forma de cálculo e responsabilidades e, ainda, análise e registros de contratos. Quanto à gestão de risco, fica a cargo da avaliação estabelecida no relatório de gestão. Como de todos os itens propostos na recomendação apenas um (dívida) foi encontrado, esta recomendação se classifica como **não atende, porém cita alguns itens**.

Finalmente, o Relatório da CGU relata a existência de manuais que estabelecem práticas operacionais e de rotinas no âmbito da Universidade. Porém, segundo o mesmo Relatório, não há uniformidade entre as diversas unidades e departamentos, havendo manuais disponíveis no portal da Universidade de maneira dispersa. De qualquer forma, estes manuais não se referem a atividades rotineiras, logo, a Instituição **não atende** à recomendação que trata deste item.

Quanto à UFSC, os resultados referentes ao tema-chave **administração geral** são coincidentes com as demais instituições, apenas com algumas exceções. De acordo com o Quadro 7, a UFSC **atende e evidencia totalmente** a maioria das recomendações. Tais exceções ficam a cargo da imparcialidade dos membros, pois, apesar de não ter sido encontrado em nenhum dos documentos analisados referências sobre a imparcialidade dos membros do órgão do governo, a Instituição disponibiliza, no seu sítio da internet, na página da Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e, nele, a vedação quanto ao uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem, conforme seção III, inciso XV, item *a*. Isso faz com que a recomendação que trata deste item seja considerada como **atende e evidencia totalmente**. Outro ponto a destacar é quanto à responsabilidade do órgão de governo em proteger os ativos. Neste item, a UFSC apresenta no seu Estatuto, dentre as

atribuições do Conselho de Curadores, a atribuição de aprovar a alienação e a transferência de bens da Universidade. Corroborando com o cumprimento desta recomendação, consta no seu Relatório de Atividades a responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN) quanto aos ativos financeiros e não financeiros, inclusive com tabelas e gráficos. Consta ainda um item intitulado de Sustentabilidade Financeira, que retrata a responsabilidade do órgão de governo com a capacidade de pagamento da Instituição. Cabe destacar que o fato de não constar, nas atribuições dos membros do órgão de governo, referências sobre a responsabilidade em assegurar a solvência da UFSC faz com que a recomendação seja classificada como **atende parcialmente na maioria dos itens**. Finalmente, não foram encontradas políticas claras para todo o sistema de gestão proposto na recomendação que trata da gestão de tesouraria, riscos, dívidas, subvenções e contratos. Quanto à gestão de risco, por exemplo, fica a cargo somente da informação gerada pela avaliação estabelecida no Relatório de Gestão e sem a confirmação no relatório da CGU, pois este documento não está disponível. Por esta razão, a UFSC **não atende** a esta recomendação.

Considerando que o tema-chave **administração geral** trata de todo o processo de gestão, execução, coordenação e busca de resultados estabelecidos na missão institucional e nos objetivos da instituição, houve a caracterização dos princípios, a saber: compromisso, equidade, ética, liderança, prestação de contas e transparência. Deve-se considerar ainda o fato de que, na maioria delas, a Reitoria e o Conselho Universitário se apresentaram na classificação da estrutura da administração superior, o que comprova uma estreita relação entre as atribuições dos órgãos com os princípios e com as práticas e recomendações de governança.

Nesse contexto, a figura do presidente do órgão de governo como responsável pela gestão eficaz, de forma imparcial e, ainda, com a participação dos demais membros do órgão na tomada de decisões, representa a identificação clara e a articulação de responsabilidades como maneira eficaz de incentivo à prestação de contas e à melhora do desempenho, bem como, como destaque ao princípio da liderança e à necessidade de conformidade com padrões elevados de comportamento destacado no embasamento teórico da pesquisa pelo IFAC (2001) e pelo ANAO (2002) e o compromisso integral com as consequências dos atos e omissões dos membros do órgão de governo, fazendo com que zelem pela sustentabilidade das organizações (IBGC, 2009).

4.4.1.2 Aprovação

Considerando o tema-chave **aprovação**, conforme destacado no Quadro 8, a UFPR, a UFRGS e a UFSC **atendem e evidenciam totalmente** as recomendações que determinam a responsabilidade do órgão de governo em aprovar planos operacionais e estratégicos, orçamentos, contas anuais e relatórios financeiros, assim como todas as informações submetidas aos órgãos reguladores do ensino superior e das entidades públicas. Estas ações passam pelo princípio da prestação de contas e da transparência e vai além de garantir o atendimento às normas legais, o que, no contexto das instituições públicas, reforça a ligação da autonomia e da liberdade para gerir os seus próprios assuntos com uma política de gestão responsável, que favoreça o exercício da cidadania e uma gestão de acompanhamento do setor (COUGHLIN, HOEY e HIRANO-NAKANISHI, 2009; ROSSETTO, 2009; PLATT NETO e CRUZ, 2009; MARQUES, 2012).

Quadro 8 – Resultado definido a partir do tema-chave aprovação

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
13	É de responsabilidade do órgão de governo aprovar os planos operacionais anuais e orçamentos que devem refletir o plano estratégico da instituição.	5	5	5
14	É de responsabilidade do órgão de governo a recepção e a aprovação das contas anuais e demonstrações financeiras devidamente auditadas.	5	5	5
15	O orçamento anual, elemento essencial da gestão financeira, deve ser aprovado pelo órgão de governo antes do início do exercício financeiro e identificar as estratégias necessárias, bem como as fontes de financiamento.	5	5	5

4.4.1.3 Gestão de Ativos

As recomendações que tratam do tema-chave **gestão de ativos** relatam sobre responsabilidade e fiscalização de terrenos e edifícios, suas manutenções e, ainda, sobre estratégias de propriedade e espaço necessário para cumprir os objetivos da instituição, logo, a gestão de ativos considera as ações relativas aos bens patrimoniais e sua manutenção, principalmente bens imóveis.

Quadro 9 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão de ativos

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
16	O órgão de governo é responsável pela fiscalização da gestão estratégica de terrenos e edifícios da instituição.	2	2	5
17	É de responsabilidade do órgão de governo considerar, aprovar e manter sob revisão uma estratégia de propriedade que identifique os requisitos de propriedade e o espaço necessário para cumprir os objetivos do plano estratégico da instituição e que também preveja um programa de manutenção.	2	2	5

Conforme consta no Quadro 9, a UFPR **não atende, porém cita alguns itens** da recomendação, pois, apesar de constar no seu Relatório de Atividades a readequação da infraestrutura da UFPR, no que se refere à construção, à reforma e à ampliação de edifícios já existentes das unidades acadêmicas e, ainda, apesar de destacar no seu PDI a revisão de manutenção e de conservação das instalações físicas, a Instituição determina que esta responsabilidade fica a cargo da Prefeitura da Cidade Universitária. No entanto, não consta na estrutura do órgão de governo da administração superior a figura da Prefeitura da Cidade Universitária, logo, não há clareza quanto à responsabilidade do órgão de governo neste aspecto.

A UFRGS apresenta, no seu Relatório de Gestão, a figura da Superintendência de Infraestrutura, que tem como objetivo zelar pela infraestrutura da Universidade, construindo e conservando seu patrimônio, através de assessoramento, planejamento e execução de obras e serviços de manutenção, planejamento do uso do espaço físico e desenvolvimento da infraestrutura da Universidade. Neste mesmo

relatório, consta a responsabilidade de Prefeituras Universitárias com o objetivo de desenvolver permanentemente atividades de recuperação dos espaços físicos dos prédios da Universidade. No entanto, assim como na UFPR, não consta, na estrutura do órgão de governo da administração superior, a figura de prefeituras universitárias e superintendência da infraestrutura. Por este motivo, na UFRGS, a recomendação fica classificada como **não atende, porém citam-se alguns itens**, pois não há clareza quanto à responsabilidade do órgão de governo nesse aspecto.

Quanto à UFSC, consta, no seu PDI, item Estrutura Física, a relação de todos os terrenos e prédios com as devidas áreas e localizações. Ainda no PDI consta, no item Gestão, o objetivo de fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial, bem como estabelece as atribuições da Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), em que, dentre outras atribuições, destacam-se: Segurança Física e Patrimonial da UFSC e Serviço de conservação e manutenção física e patrimonial da UFSC. No seu Relatório de Gestão, constam informações sobre a gestão do patrimônio imobiliário classificado com bens de uso especial. O Relatório de Atividades mostra que as responsabilidades estão divididas entre o Departamento de Arquitetura e Engenharia (DPAE), integrante da SEPLAN, e o Departamento de Obras e Manutenção Predial (DOMP), integrante da Pró-Reitoria de Infraestrutura. Há, ainda, um Departamento de Segurança para proteção de suas edificações e do patrimônio. Todas estas informações contribuem para que a UFSC **atenda e evidencie totalmente** as recomendações referentes a este tema-chave.

4.4.1.4 Auditoria

É notório, dentre as recomendações estabelecidas no *checklist* da pesquisa, a figura de um Comitê de Auditoria capaz de fornecer garantias sobre adequação e eficácia da gestão de risco, controle e governança, a partir de seus relatórios sem se limitar a sistemas financeiros.

Quadro 10 – Resultado definido a partir do tema-chave auditoria

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
18	O comitê de auditoria deve ser um organismo pequeno, oficial, com conhecimentos financeiros e tempo necessário para examinar o controle de gerenciamento de riscos e de governança da instituição, não se limitando a sistemas financeiros.	2	1	3
19	É de responsabilidade do órgão de governo dirigir e supervisionar o regime de auditoria interna e externa da instituição.	5	5	5
20	A auditoria interna deve estar presente em todos os sistemas de negócios da instituição.	1	5	5
21	Cabe ao comitê de auditoria a obrigatoriedade de fornecer orientações, anualmente, sobre a gestão de risco, de controle e de governança antes da aprovação das demonstrações financeiras auditadas.	5	5	5
22	É responsabilidade do comitê de auditoria fornecer garantia independente sobre a adequação e a eficácia da gestão de risco, controle e governança.	3	3	3
23	O comitê de auditoria deve elaborar um relatório anual para o órgão de governo, incluindo parecer sobre a adequação e a eficácia de risco, controle de regras de gestão e governança da instituição.	3	3	3

Nesse sentido, conforme consta no Quadro 10, tem-se como resultado que UFPR, UFRGS e UFSC apresentam, em seus relatórios, a figura da Auditoria Interna e, na sua estrutura da administração superior, o Conselho de Curadores, portanto todas **atendem e evidenciam totalmente** os principais itens referentes ao tema-chave **auditoria**. Este tema-chave aborda todos os procedimentos de fiscalização econômico-financeira e emissão de pareceres. Os itens, dentre as recomendações, tratam da responsabilidade do órgão de governo em dirigir e supervisionar o regime de auditoria interna e externa e, ainda, da obrigatoriedade de fornecer orientações sobre a gestão de risco e de controle, além de destacar o princípio da prestação de contas e da transparência.

A UFPR, por exemplo, destaca, em seu Relatório de Atividades, que o objetivo da auditoria interna é zelar pela certificação da regularidade da prestação de conta anual da Instituição, assessorar a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, avaliar os atos de gestão por meio de mecanismos de controle, buscando agregar valor à gestão, através da orientação, do acompanhamento, da racionalização e da verificação do desempenho. Na UFRGS, além das funções citadas nos relatórios da UFPR, a auditoria interna representa parte da administração superior no papel de órgão de controle, de apoio e de assessoramento ao Conselho de Curadores da Universidade e atua em caráter preventivo e de orientação.

Porém, nos demais itens, as instituições apresentam resultados diferentes. Quando se referem à estrutura do Comitê de Auditoria tem-se que, no item que trata da quantidade de membros e nas habilidades e competências destes, a UFPR **não atende, porém cita alguns itens**, pois trata apenas que a Auditoria Interna será sob responsabilidade de um contador legalmente habilitado, com mais de três anos de efetivo exercício da profissão. Já a UFRGS, apesar de se referir à Auditoria Interna em diversos relatórios, não apresenta nenhum aspecto de constituição ou aspectos para exercer a função. Portanto, a Instituição **não atende** à recomendação descrita nesse item. A UFSC apresenta, no seu sítio da internet, na página da Auditoria Interna (AUDIN), os sete membros do órgão, suas formações e cargos que ocupam. Portanto, **atende parcialmente na maioria dos itens**, pois não se refere às habilidades e às competências exigidas. Quanto à atuação de forma presente em todos os sistemas de negócios da Instituição, o Relatório da CGU da UFPR destaca que a Auditoria Interna não tem acompanhado efetivamente as atividades de controle e o seu monitoramento e, ainda, não atua na gestão de riscos de forma contínua e sistematizada, logo, a UFPR **não atende** à recomendação deste item. Já a UFRGS e UFSC apresentam com clareza, além das atribuições da Auditoria Interna, um diagnóstico positivo no Relatório da CGU. Cabe destacar que nas recomendações que tratam da responsabilidade do Comitê de Auditoria em fornecer garantia de eficácia da gestão de risco, controle e governança, bem como inclusão no parecer sobre adequação e regras de governança, todas as instituições **atendem parcialmente na maioria dos itens,** considerando o fato de não haver referência à governança e apenas à eficácia de risco e de controle de regras de gestão.

4.4.1.5 Avaliação

As recomendações referentes ao tema-chave **avaliação** apresentaram resultados variados entre as instituições estudadas, conforme observa-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Resultado definido a partir do tema-chave avaliação

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
24	Na revisão do desempenho do órgão de governo, deve ser considerado o desempenho da instituição como um todo, a curto e longo prazo, e ainda considerar *benchmark* com outras instituições comparáveis. (Os procedimentos internos de garantia de qualidade são obrigatórios perante autoridades educativas e fixados pela própria instituição).	5	2	5
25	O órgão de governo deve, regularmente, monitorar sua própria eficácia e desempenho, inclusive comparando com o planejamento estratégico e com as metas operacionais. (Os planos estratégicos da instituição constituem um instrumento que pode medir as realizações alcançadas).	5	5	5
26	A cada cinco anos, no máximo, o órgão de governo deve passar por uma avaliação formal e rigorosa de sua própria eficácia, medida a partir da conformidade com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança. (As IES conduzem autoavaliações e publicam os seus resultados)	1	1	1
27	O resultado das avaliações de eficácia, bem como o desempenho anual da instituição devem ser publicados amplamente na internet e no seu relatório anual.	5	2	5

A UFPR **atende e evidencia totalmente** os itens descritos nas afirmativas que tratam da revisão de desempenho da instituição como um todo, inclusive considerando *benchmark* com outras instituições comparáveis, no monitoramento de sua própria eficácia, em comparação

com metas operacionais e na publicação do resultado das avaliações. Isso se dá devido às metas de mensuração de resultados estabelecidas no PDI; aos Indicadores de Desempenho nos termos da Decisão do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 408/2002, relatados no Relatório de Gestão; à Variação dos Indicadores de Desempenho apresentados no Relatório de Atividades; aos gráficos com indicadores comparativos de outras IFES; e a uma análise comparativa da UFPR em relação ao conjunto das IFES. Cabe destacar que, a recomendação que se refere à conformidade das avaliações com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança **não foi atendida**, pois não há clareza quanto à declaração de responsabilidade e nem tampouco existe um código de governança.

A UFRG **atende e evidencia totalmente** apenas a recomendação que trata do monitoramento da sua própria eficácia, conforme consta nos indicadores de desempenho e de planejamento estratégico, apresentados em seu relatório de Gestão e confirmados no Relatório da CGU. Quanto às recomendações que tratam da revisão do desempenho da instituição como um todo, *benchmark* e publicação ampla, a UFRG foi classificada como **não atende, porém cita alguns itens**. Essa classificação se dá devido ao fato da Instituição apresentar somente os indicadores de desempenho nos termos da Decisão TCU nº 408/2002, sem projeção de longo prazo e sem considerar *benchmark*. Assim como a UFPR, a recomendação que se refere à conformidade das avaliações com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança **não foi atendida**, pois não há clareza quanto à declaração de responsabilidade e nem tampouco existe um código de governança.

A UFSC **atende e evidencia totalmente** a grande maioria das recomendações. A que trata da revisão de desempenho da Instituição como um todo, considerando, entre outros itens, o *benchmark* com instituições comparáveis, do monitoramento de sua própria eficácia, do desempenho e da publicação, por exemplo, fica evidenciado no Relatório de Gestão, pois destaca os indicadores de desempenho nos termos da Decisão TCU nº 408/2002, formulados de acordo com seus objetivos institucionais e organizados com base nas dimensões Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, sendo este fato confirmado no Relatório da CGU. No que se refere às comparações, consta no Relatório de Atividades que os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), a partir de 2008, tornaram públicos os indicadores que permitem comparar as IES localmente e nacionalmente. Estes dados auxiliaram no estabelecimento de ações visando a incrementar o desempenho institucional da UFSC, o que caracteriza

revisão de desempenho de longo prazo. Ainda como forma de ações de longo prazo, consta no Relatório de Atividade que, para melhorar o desempenho das atividades, foi criada, em 2010, a Diretoria de Desenvolvimento e Gerenciamento Organizacional (DDGO). A DDGO tem como objetivo o auxílio ao Pró-Reitor na coordenação e no gerenciamento das atividades inerentes à área de desenvolvimento humano, na busca de mecanismos de melhorias contínuas de procedimentos e rotinas administrativas, bem como no fortalecimento das relações de trabalho entre os departamentos da Pró-Reitoria, demais Pró-Reitorias e órgãos ministeriais. Quanto ao *benchmark*, consta no Relatório de Atividades que o Departamento de Planejamento da SEPLAN, por intermédio da Coordenadoria de Avaliação Institucional (CAI) e da Comissão Própria de Avaliação (CPA), exerceu, durante o ano de 2010, as atividades de avaliação institucional e, dentre outras ações, houve a busca, em diversas IES, bem como em diversos órgãos da administração pública, por informações sobre a criação de indicadores e sobre documentos que pudessem orientar os trabalhos, dentre elas Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal da Bahia e Universidade de São Paulo. Complementando, no sítio da internet da UFSC, na página da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, constam informações sobre a avaliação de desempenho do corpo técnico-administrativo, incluindo um manual direcionado a este segmento. A exceção fica a cargo da recomendação que trata da conformidade das avaliações com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança que, a exemplo das demais instituições estudadas, foi classificado como **não atende**, pois não há clareza quanto à declaração de responsabilidade e não existe o código de governança a que se refere a recomendação.

Diante das atribuições do tema-chave **avaliação,** que considera a revisão de desempenho, eficácia, cumprimento de metas e realizações alcançadas, pode-se fazer um paralelo ao princípio que se refere ao Cumprimento de Leis ou *Compliance*, sobre o qual Matias-Pereira (2010a) destaca que tal princípio permite acompanhar a profundidade da mudança estrutural e o novo contexto econômico e político, atuando como mecanismo principal da estratégia de desenvolvimento sustentável. Complementando, de acordo com o ANAO (2002), permite-se identificar e articular as responsabilidades e relacionamentos dos envolvidos, definindo-se metas e medidas de desempenho, cultivando-se valores e fornecendo-se resultados. Outro princípio que cabe destacar é

o Compromisso que, segundo Fontes Filho (2003), define a semelhança entre a governança nas organizações públicas ao modelo de governança corporativa, quando se lida com pressões dos diversos envolvidos na qualidade de entidades socialmente responsáveis. Estes fatores coincidem com as atribuições do Conselho Universitário, órgão da estrutura da administração superior, que se destaca em todas as recomendações deste tema-chave, dentre elas, a de definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os resultados.

4.4.1.6 Gestão Comportamental

A ação que se refere à **Gestão Comportamental** trata dos padrões de comportamento e das qualidades pessoais de todos os envolvidos no processo, portanto, está diretamente relacionada aos aspectos éticos envolvendo a integridade, objetividade, honestidade, decência e probidade em lidar com fundos, recursos e gestão da instituição. O princípio da ética se destaca na opinião de diversos autores e entidades que tratam do tema governança. Dentre eles, Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008) consideram a ética em conjunto com os demais princípios de governança, base do progresso financeiro, econômico e social e uma entidade. Segundo o IFAC (2001), os códigos de conduta devem ser adotados pelo setor público como forma de definir os padrões de comportamento do corpo governante e de todos os demais membros da entidade.

Quadro 12 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão comportamental

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
28	Os membros do órgão de governo e demais órgãos próprios (outros setores, outros órgãos) devem estar em conformidade com as normas de conduta (de comportamento) da IES e do setor público, considerando: abnegação, integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança.	2	2	2

A recomendação apresentada no Quadro 12 trata da conformidade com as normas de conduta da IES em conjunto com as

normas de conduta do setor público, logo, entende-se que é recomendado que as IES tenham um código de conduta e ética próprio, além de seguir as normas estabelecidas por códigos de conduta do setor público.

O Relatório da CGU da UFPR relata a existência de um código de ética e conduta da instituição, no entanto, esse documento não foi encontrado. No Relatório de Gestão da UFRGS consta, nas informações sobre a estrutura do controle interno, que há um mecanismo para a elaboração do código de ética e conduta, no entanto, o Relatório da CGU deixa claro que a UFRGS não possui código de ética e conduta próprio e se utiliza do código de ética dos servidores públicos federais. Quanto à UFSC consta em seu PDI a responsabilidade na criação de um código de ética e conduta do servidor docente e técnico-administrativo, porém, tanto no Relatório de Gestão quanto no Relatório da CGU consta a informação de que a UFSC não possui um código de ética próprio.

Nesse contexto, tanto UFPR, UFRGS e UFSC **não atendem à recomendação referida, porém citam alguns itens**, pois nenhuma instituição estudada possui um código de ética e de conduta próprio, porém todas se utilizam do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

4.4.1.7 Declaração de Governança e Declaração de Responsabilidade

Os princípios de governança atribuídos para estes temas-chave demonstram o papel das políticas de governança que, para Marques (2012), representam sistemas eficazes de separação das funções executivas e de responsabilidades dentro das universidades públicas; e que, para Matias-Pereira (2010a), representam o conjunto de mecanismos e de procedimentos que levam decisores a, além de prestar contas dos resultados, prestar contas também de suas ações, garantindo, assim, maior transparência à gestão.

Quadro 13 – Resultado definido a partir do tema-chave declarações

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
29	Os relatórios anuais devem incluir uma declaração de governança que estabeleça o estatuto da instituição, reconheça os princípios gerais de serviço público e indique como eles são implementados.	1	1	1

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
30	O órgão de governo deve manter sua eficácia regularmente analisada, incluindo se está em conformidade com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança.	1	1	1
31	As principais responsabilidades do órgão de governo devem ser definidas nas declarações de responsabilidades e estar em conformidade com os estatutos, decretos e disposições que regulem a instituição e sua estrutura de governança.	1	1	1
32	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, procedimentos para lidar com queixas internas e para o gerenciamento de conflitos de interesse.	2	2	3
33	O órgão de governo da IES deve nomear, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, o chefe da instituição (como chefe executivo) e estabelecer acordos adequados para monitorar seu desempenho.	1	1	1
34	O órgão de governo da IES deve aprovar, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, a missão e a visão estratégica da instituição, plano de negócios a longo prazo, indicadores-chave de desempenho e orçamentos anuais.	2	2	2
35	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, que a missão e a visão estratégica da instituição, plano de negócios a longo prazo,	2	2	2

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
	indicadores-chave de desempenho e orçamentos anuais satisfaçam os interesses de todas as partes.			
36	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, o estabelecimento e o acompanhamento do sistema de controle e de responsabilização, incluindo controles financeiros e operacionais e avaliação de riscos.	1	2	2
37	As demonstrações financeiras auditadas devem incluir uma declaração que cubra as responsabilidades do órgão de governo em relação ao controle interno e à governança da instituição.	3	3	2

Não foi encontrado, nas instituições estudadas, nenhum documento que se caracteriza com clareza, como declarações, sejam elas de governança ou de responsabilidades. De acordo com o Quadro 13, tem-se como resultado que UFPR, UFRGS e UFSC **não atendem** à recomendação que trata da declaração de governança. As instituições também não evidenciam as declarações de responsabilidades nas recomendações que tratam do cumprimento do código de governança, na definição das principais responsabilidades e na identificação de indivíduos-chave e acordos para monitorar desempenho.

Para Marques (2012), são necessárias decisões capazes de encontrar mecanismos de independência, legitimando membros de conselhos para a responsabilidade perante os interesses das partes. Nesse contexto, o fato da inexistência de declarações de responsabilidades que identifiquem indivíduos-chave e estabeleçam procedimentos para, por exemplo, lidar com queixas internas e externas, não permite que o órgão de governo garanta procedimentos para o gerenciamento de conflitos de interesse. Apesar de todas as instituições apresentarem um canal de comunicação entre a comunidade – o que representa um canal para lidar com queixas externas (ouvidoria) – não foi encontrada uma forma de lidar com as queixas internas e, sobretudo, com conflitos de interesses, logo UFPR e UFGRS **não atendem, porém citam alguns itens** das

recomendações que se referem a este quesito. A exceção fica a cargo da UFSC, que, apesar de não apresentar declarações de responsabilidade, se refere à comunicação interna em sua ouvidoria e, portanto, **atende parcialmente na maioria dos itens** da recomendação.

Na recomendação que estabelece a aprovação da missão e da visão da instituição, entre outros itens, em relação ao plano de negócio de longo prazo, a UFPR e a UFRGS **não atendem, porém citam alguns itens,** pois apresentam algumas informações em seus relatórios, tais como: missão, objetivos estratégicos, identificação de responsáveis e seus devidos cargos, entre outras. Esta classificação se dá por conta da falta do plano de negócios de longo prazo e da declaração de responsabilidade, conforme já destacado no item anterior. A UFSC, além das informações apresentadas nas demais instituições, cita, no seu Relatório de Gestão, um plano de longo prazo para atividades de controle e como forma de planejamento estratégico. No entanto, este documento não foi encontrado. Conforme Relatório da CGU, o planejamento estratégico da UFSC está sendo elaborado em todos os centros de ensino, campi e reitoria. A UFSC também **não atende, porém cita alguns itens** da recomendação.

No que se refere às Declarações de Responsabilidades e às devidas identificações dos indivíduos-chave, em todas as instituições foram encontradas nos relatórios listas de nomes e cargos correspondentes, mas não constam divulgações de declarações com assinaturas e responsabilidades especificadas e formalizadas.

4.4.1.8 Divulgação

Dentre as recomendações que se referem ao tema-chave **divulgação,** tem-se o princípio da transparência como predominante e, considerando a estrutura do órgão de governo, é o Conselho Universitário que aparece como responsável pela definição, acompanhamento e avaliação das diretrizes, das formas de acesso, de quantidade e de qualidade das informações publicadas e dos demais mecanismos de comunicação entre os *stakeholders* que permeiam as IFES, sejam eles internos (gestores, técnico-administrativos, docentes, discentes), ou externos (comunidade em geral). Para Moura (2006), no setor público, os *stakeholders* são os contribuintes, e estes devem ter acesso às informações que julgarem relevantes.

Quadro 14 – Resultado definido a partir do tema-chave divulgação

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
38	A IES tem de efetuar atualizações regulares nas bases de dados nacionais com informações sobre atividades, programas acadêmicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, etc.	5	5	5
39	A IES deve manter e divulgar publicamente um registro dos interesses dos membros do corpo governante, garantindo que estes cumpram suas responsabilidades de acordo com os interesses da instituição como um todo, sem qualquer vínculo eleitoral.	1	2	1
40	Os alunos e funcionários da instituição devem ter acesso adequado (intranet, internet, biblioteca, etc.) a todas as informações, como, por exemplo, agendas, projetos, atas e demais documentos.	0	0	0
41	Os relatórios anuais e demonstrações financeiras auditadas da instituição devem ser disponibilizados publicamente também para a comunidade.	5	3	2
42	A instituição deve providenciar mecanismos adequados de comunicação da comunidade com a instituição para comentar questões institucionais que lhes dizem respeito.	5	5	5

Levando-se em conta que o tema-chave **divulgação** trata de toda forma de prestar contas adequadamente e com fácil acesso aos diversos interessados, considerando-se ainda, além das informações obrigatórias, também as voluntárias, tem-se como resultado, conforme observa-se no Quadro 14, que a UFPR **atende e evidencia totalmente** as recomendações que tratam das atualizações nas bases de dados com informações sobre atividades, programas acadêmicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, etc. A evidenciação deste item fica confirmada no Relatório de Gestão (que apresenta as principais realizações de forma clara, relacionando metas e resultados alcançados), no Relatório de Atividades (quando apresenta dados da administração central com indicadores, bem como a evolução dos números referentes a vagas, alunos, cotas, dimensões, aplicação de recursos, carga horária, entre outros e, ainda, informações numéricas de

área territorial, unidades, alunos ingressos e concluintes, avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pesquisas, bolsas, servidores ativos). Outras informações afins são destacadas em um relatório intitulado UFPR em Números. A UFPR também **atende e evidencia totalmente** os relatórios anuais e demonstrações financeiras devidamente auditadas. O mesmo acontece no item que estabelece que a Instituição deva providenciar mecanismos adequados de comunicação com a comunidade, pois existe no sítio da internet da UFPR um *link* de ouvidoria. A Instituição destaca, em seu Relatório de Atividades, dados relativos a compromissos assumidos pela administração central, identificando como responsáveis reitor e vice-reitor, inclusive com nome e cargo, mas não caracteriza no corpo do relatório registros de interesses dos membros, portanto **não atende** à recomendação que trata de divulgar publicamente um registro dos interesses dos membros do corpo governante.

A UFRGS **atende e evidencia totalmente** a recomendação que trata das atualizações nas bases de dados, com informações sobre atividades, programas acadêmicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, entre outros. Este resultado fica confirmado no Relatório de Gestão (pelas informações detalhadas sobre as ações realizadas com quadros e planilhas explicativos, inclusive seguidas de análise crítica sobre cada item e com atualização quinquenal) e no Relatório UFRGS em Números (pelas informações numéricas sobre a área territorial, as unidades, os alunos ingressos e concluintes, os cursos, os docentes, a pesquisa e os técnicos-administrativos). A UFRGS também **atende e evidencia totalmente** a recomendação que trata dos mecanismos adequados de comunicação da comunidade com a Instituição, pois consta no seu sítio da internet o *link* ouvidoria.

No Plano de Gestão da UFRGS, consta uma lista de elementos subjacentes aos procedimentos de planejamento realizados pelos diversos órgãos, estabelecendo, assim, as metas para cada linha de ação. Já seu Relatório de Gestão apresenta a análise de execução de alguns pontos propostos no Plano de Gestão do período, revelando a visão estratégica dos gestores e a busca da excelência acadêmica, com informações detalhadas sobre as ações realizadas com os recursos oriundos dos Programas de Governo disponibilizados, inclusive, por meio de planilhas específicas de cada unidade administrativa, contemplando o alcance dos objetivos institucionais, suas metas físicas e as ações administrativas consubstanciadas em projetos e atividades. No entanto, a UFRGS não apresenta registros de interesses dos membros, o

que caracteriza que a recomendação que trata de manter e divulgar publicamente um registro dos interesses dos membros do corpo governante, garantindo que estes cumpram suas responsabilidades de acordo com os interesses da instituição como um todo sem qualquer vínculo eleitoral, **não é atendida, embora sejam citados itens a respeito**. Este resultado se dá pelo fato de o documento não identificar os membros especificamente, somente as unidades, e, principalmente, por não atingir o órgão superior, mas somente as unidades administrativas.

Quanto à recomendação que trata da publicação dos relatórios anuais e demonstrações financeiras auditadas da Instituição para a comunidade, como forma de prestar contas regularmente das suas atividades e, ainda, provar que estão respondendo da melhor forma possível às exigências e às necessidades da sociedade, a UFRGS **atende parcialmente à maioria dos itens**, pois não foi encontrado o Relatório de Atividades da Instituição, conforme apresentado no Quadro 14.

Os resultados da análise da UFSC quanto ao tema-chave **divulgação** destacam que a Instituição **atende e evidencia totalmente** as recomendações que tratam das atualizações nas bases de dados, com informações sobre atividades, programas acadêmicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, etc. e sobre mecanismos adequados de comunicação da comunidade com a Instituição, pois, assim como as demais instituições, demonstra tais informações em seus relatórios e disponibiliza no sítio da internet o *link* ouvidoria.

Apesar de a UFSC apresentar, em seu Relatório de Atividades, o desempenho da Instituição, considerando as dimensões estabelecidas no PDI (ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão) e, ainda, considerando as unidades administrativas, este fato não caracteriza registros de interesses dos membros. Logo, a Instituição **não atende** à recomendação que propõe manter e divulgar publicamente um registro dos interesses dos membros do corpo governante, garantindo que estes cumpram suas responsabilidades de acordo com os interesses da Instituição como um todo, sem qualquer vínculo eleitoral. Cabe ressaltar que a recomendação proposta se refere diretamente aos membros do órgão de governo, no sentido de isenção de vínculo eleitoral para o cumprimento de suas responsabilidades. Esta garantia não está evidenciada em nenhum relatório, nem tampouco o registro de interesses dos membros.

Como não foi possível localizar o Relatório da CGU do exercício de 2010, ano base da pesquisa, fato que impossibilitou o confronto com

algumas informações do Relatório de Gestão e, ainda, como não foram localizados os Demonstrativos Contábeis, a UFSC **não atende, porém cita alguns itens**, no que se refere à recomendação que trata da publicação dos relatórios anuais e dos demonstrativos financeiros para a comunidade.

Finalmente, a recomendação que estabelece que os alunos e os funcionários da instituição devam ter acesso adequado (intranet, internet, biblioteca, etc.) a todas as informações, como, por exemplo, agendas, projetos, atas e demais documentos, foi considerada nula, logo, **não se aplica** para todas as instituições pesquisadas. Como a recomendação se refere ao acesso de alunos e de funcionários, apesar de os *links* estarem disponíveis, o acesso necessita de senhas, números de matrículas e cadastros, disponíveis apenas para alunos e funcionários o que impossibilitou verificar qual a existência e extensão das informações disponibilizadas aos mesmos.

4.4.1.9 Ações do Órgão de Governo

As recomendações classificadas no tema-chave **ações do órgão de governo** estão associadas aos princípios do Compromisso, da Equidade, da Ética, da Prestação de Contas, da Transparência e, principalmente, da Liderança. Este tema-chave se refere à composição da administração superior, bem como às suas funções e cargos dos membros. Portanto, atinge principalmente o Conselho Universitário, como órgão máximo deliberativo, consultivo e normativo, e a Reitoria, como órgão executivo superior, coordenando e supervisionando todas as atividades universitárias. Segundo consta na fundamentação teórica, Marques (2012) destaca que sistemas eficazes de governança nas universidades públicas requerem separação das funções executivas e de responsabilidade dentro da organização, principalmente, considerando a liberdade acadêmica.

Quadro 15 – Resultado definido a partir do tema-chave ações do órgão de governo

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
43	Todos os membros do órgão de governo devem ter acesso ao aconselhamento e aos serviços do secretário.	5	1	1
44	O secretário do órgão de governo é responsável por garantir o cumprimento de todos os procedimentos e por assegurar que as informações, formulários e demais documentos sejam fornecidos em tempo hábil e com qualidade necessária para que os membros possam desempenhar as suas funções.	5	1	1
45	A representação de funcionários e de estudantes nos órgão de decisão e de gestão deve ser parte integrante da instituição.	5	5	5
46	É altamente recomendável que os órgãos não exerçam o seu poder para excluir funcionários e estudantes da função de membros representantes. Caso algum órgão decida pela não representação ou pela exclusão destes deve registrar e publicar formalmente os motivos da decisão.	5	5	5
47	O secretário é responsável por aconselhar em relação a quaisquer questões em que poderá ocorrer conflito, potencial ou real, entre o presidente e os demais membros do órgão de governo.	1	1	1
48	O secretário é responsável por alertar os membros do órgão sobre qualquer ação ou política incompatíveis com estatutos, decretos, regulamentos, legislação, etc.	1	1	1
49	A estrutura do órgão de governo não deve ultrapassar 25 membros.	1	1	1
50	O órgão de governo terá uma maioria de membros independentes da instituição.	1	1	1
51	O papel central no apoio à regularidade das atividades do órgão de governo deve ficar a cargo de três comissões ou comitês: de auditoria, de remuneração e de nomeações.	2	2	2
52	No nível mais alto, governança, controle e	5	5	5

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
	gerenciamento de risco são exercidos pelo órgão de governo que pode estabelecer um comitê de planejamento e de recursos para os planos estratégicos e de um comitê de finanças para o monitoramento da situação financeira da instituição.			
53	O órgão de governo é responsável por nomear o secretário, e este deverá agir sobre instruções do próprio órgão de governo.	5	5	5
54	O secretário deve ter acesso direto ao presidente do órgão de governo, bem como a todos os relatórios, documentos, agendas, etc., necessários à condução dos negócios da instituição.	5	1	5
55	Cabe ao secretário todas as orientações sobre as responsabilidades do presidente e dos membros do órgão de governo no âmbito dos estatutos, decretos, regulamentos, legislação, etc.	5	1	1
56	A reeleição do presidente do órgão de governo para além de dois mandatos de quatro anos, ou equivalente, deve ser considerada como excepcional. (O mandato dos membros de quase todos os órgãos varia entre dois e cinco anos).	1	5	1
57	Deve ser mantida uma agenda formal para a prática de delegação de funções do órgão de governo para outros comitês, determinando quais tarefas e responsabilidades serão atribuídas e, ainda, o que as funções que esta não pode desempenhar, ou seja, limites de responsabilidades e autoridades.	2	2	2

Conforme o Quadro 15 tem-se que a UFPR se destaca por **atender e evidenciar totalmente** as recomendações, a saber: a que trata do acesso dos membros de governo às orientações do secretário, pois, conforme consta no Regimento Geral, a UFPR conta com uma seção de expediente responsável pela execução dos serviços administrativos, subordinada à chefia e entrosada com a secretaria geral em cada departamento; a que trata da responsabilidade do secretário por garantir o cumprimento de todos os procedimentos necessários para o

desempenho das funções dos membros, considerando-se que, além de constar no PDI sobre o aperfeiçoamento e profissionalização do secretário, o documento cita também a Secretaria dos Órgãos Colegiados, que tem como função proporcionar as condições necessárias para o funcionamento dos Conselhos Superiores com o papel de uma unidade específica que recebe os processos, distribui aos respectivos Conselhos e seus Presidentes, registra as decisões em ata e encaminha-as para publicação e cumprimento da deliberação. Isso faz com que a UFPR **atenda e evidencie totalmente**, também, a recomendação que trata do acesso direto entre presidente e secretário, bem como as orientações sobre as responsabilidades do presidente; a que trata da representação de funcionários e estudantes nos órgãos de decisão, inclusive com critérios que não os excluam indevidamente ou arbitrariamente desta representação, considerando-se que, segundo o Estatuto da UFPR, em todos os órgãos deliberativos superiores, há a representação de docentes, discentes e técnico-administrativos; a que trata da criação de comitês auxiliares no controle e no gerenciamento de risco, e que a UFPR possui na sua estrutura da administração superior: o Conselho de Planejamento e Administração responsável pela formulação de políticas nas áreas administrativa, patrimonial, de recursos humanos e financeira; finalmente, a que trata da responsabilidade do órgão de governo na nomeação do secretário e nas devidas instruções para o cargo, definida no Regimento Geral e Estatuto da Instituição nas atribuições da reitoria.

A UFPR **não atende, porém cita alguns itens** da recomendação que estabelece que o órgão de governo deva contar com três comitês: de auditoria, de remuneração e de nomeação, pois não conta com os comitês de nomeação e de remuneração e, ainda, **não atende, porém cita alguns itens** da recomendação de manutenção de uma agenda formal para a delegação de funções do órgão de governo para outros comitês. Apesar de constar no Estatuto as atribuições dos membros do órgão superior, não foi encontrada uma agenda formal que determine os limites de responsabilidades e autoridades.

Cabe ressaltar que não constam atribuições claras da secretaria, mesmo nos regimentos específicos de cada órgão, portanto a UFPR **não atende** às recomendações que tratam de aconselhamento, por parte do secretário, nos conflitos e na responsabilidade por alertar sobre qualquer ação ou política incompatível com estatutos, decretos e demais regulamentos, assim como **não atende** à recomendação que trata do número de membros do órgão de governo, que não deve ultrapassar 25. Outro ponto relevante trata da independência dos membros, pois a

grande maioria possui vínculo com a instituição, e a representação da comunidade é mínima.

Finalmente, o Estatuto da UFPR destaca que o mandato do Reitor e do Vice-reitor será de quatro anos, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo. Esta recondução não é considerada excepcional, logo **não atende** à recomendação, pois o prazo, no caso de dois mandatos, ultrapassa os cinco anos.

Conforme consta no Quadro 15, a UFRGS **não atende** a nenhuma recomendação que trate de secretaria e atribuições de secretários, pois não foram encontradas informações sobre secretaria geral, secretaria executiva ou secretaria do órgão de governo. A UFRGS também **não atende à** recomendação que trata do número máximo de membros na estrutura dos órgãos, conforme relação dos membros dos conselhos publicada no sítio da internet da Instituição. Além disso, a Instituição **não atende à** recomendação que trata da independência dos membros, pois não há registro de representante da comunidade e não foi possível confirmar a composição do Conselho Universitário.

Em todos os órgãos deliberativos superiores, há representação de docente, discente e pessoal técnico-administrativo, conforme consta no Estatuto da UFRGS, e, considerando-se que não há normas de exclusão, as recomendações que tratam destes itens são **atendidas e evidenciadas totalmente**. O mesmo acontece com as recomendações que abordam nomeações por parte do órgão de governo e a não existência de um comitê de planejamento que, no caso da UFRGS, fica a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração e do Departamento de Contabilidade e Finanças.

O Estatuto estabelece que o mandato do Reitor, exercido em regime de dedicação exclusiva, será de quatro anos, vedada a reeleição para o período imediato, o que faz com que a UFRGS **atenda e evidencie totalmente** esta recomendação.

Finalmente, assim como a UFPR, a UFRGS estabelece claramente, em seu Estatuto, as atribuições dos membros do órgão superior, porém não foi encontrada uma agenda formal que determine os limites de responsabilidades e autoridades, logo, **não atende, embora cite alguns itens** desta recomendação.

Os resultados da UFSC referentes a **ações do órgão de governo** revelam que a instituição **atende e evidencia totalmente** as recomendações que se referem à representação de funcionários e estudantes nos órgãos de decisão e de gestão, sem arbitrariedade para exclusão, conforme consta no seu Estatuto. Também **atende e evidencia totalmente** as recomendações que: tratam do comitê de planejamento e

de finanças, pois consta no PDI a figura da Secretaria de Planejamento e Finanças encarregada do planejamento e da administração financeira da Instituição; tratam da responsabilidade do órgão de governo em nomear o secretário, conforme consta no Estatuto; e tratam do acesso direto do secretário com o presidente do órgão de governo, bem como dos documentos necessários à condução dos negócios, pois consta no sítio da internet da Instituição que a Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais tem como atribuições: elaborar a agenda dos trabalhos das reuniões; providenciar a convocação dos membros para as sessões, por determinação da Presidência; secretariar as sessões, lavrando as respectivas atas; redigir atos e demais documentos que traduzam as decisões tomadas; manter atualizados os arquivos e registros.

Como a UFSC conta com o Conselho de Curadores e com a Auditoria Interna, mas não possui Conselho de Remuneração e de Nomeação, a Instituição **não atende, embora cite alguns itens** da recomendação que trata destes pontos, assim como **não atende, porém cita alguns itens** referentes à recomendação que trata da agenda formal para delegação de funções do órgão de governo para outros comitês. A justificativa para esta classificação fica a cargo das atribuições estabelecidas pelo Estatuto, que, apesar de estarem claras, não se referem à agenda formal que determine limites de responsabilidades e autoridades.

Dentre as atribuições de cada secretaria, inclusive considerando a Secretaria dos Órgãos Deliberativos Central, não constam informações sobre a forma de acesso dos outros membros e tampouco trata da responsabilidade do secretário sobre aconselhamento em questões de conflito, alerta sobre qualquer ação ou política incompatível com os estatutos, decretos e demais regulamentos ou, ainda, sobre garantir o cumprimento de todos os procedimentos necessários para que os membros possam desempenhar suas funções.

Nesse contexto, a UFSC **não atende** às recomendações referentes a esses itens, assim como, **não atende** às recomendações que tratam do número máximo de membros do órgão de governo e da condição de independência desses membros, pois a maioria deles é dependente da instituição, a representação da comunidade é mínima e estão em número bem acima dos 25 membros recomendados.

Quanto à reeleição do presidente do órgão de governo, consta no Estatuto da UFSC que o mandato será de quatro anos, permitido uma recondução, logo, **não atende** à recomendação que trata deste item.

No que se refere à recomendação que trata da quantidade máxima de 25 membros, considera-se como composição da estrutura do órgão de

governo, para todas as instituições estudadas, a administração superior como um todo composta por: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Planejamento e Administração, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria. Portanto, apesar de todas as IFES ultrapassarem o número recomendado é importante considerar a estrutura de cada instituição nesse processo levando em conta a quantidade órgãos, setores ou departamentos e as exigências de representações de cada um deles.

4.4.1.10 Gestão Financeira

Considerando o tema-chave **gestão financeira**, de acordo com o organograma de todas as instituições estudadas, observa-se que existe uma hierarquia entre o diretor financeiro e o órgão de governo da administração superior. Entende-se que o contato passa pelo departamento de contabilidade e finanças, deste para a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e deste para o órgão superior. Nesse contexto, não fica claro que o diretor financeiro tem acesso direto ao presidente do órgão de governo, portanto as IFES **não atendem** à recomendação que trata deste item.

Quadro 16 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão financeira

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
58	O diretor financeiro deve ter acesso direto com o presidente do órgão de governo, sempre que julgue conveniente.	1	1	1
59	A instituição deve ter regulamentos financeiros que especifiquem as responsabilidades financeiras e a autoridade do órgão de governo, suas comissões, comitês e demais órgãos.	5	5	1
60	A instituição deve ter procedimentos financeiros que especifiquem processos a serem seguidos em transações financeiras do dia a dia.	5	5	1
61	Deve ser designado um diretor financeiro, profissional responsável em administrar e aconselhar sobre questões financeiras, bem como um responsável pelos relatórios financeiros.	5	5	5

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
62	O órgão de governo deve assegurar que os fundos fornecidos pelo conselho de financiamento sejam utilizados em conformidade com os termos e condições específicas deste conselho.	1	1	1
63	O conselho de financiamento é responsável pela base legal, pelo financiamento público, pelos fins para os quais ele foi fornecido, pelo manejo adequado e eficaz da utilização do financiamento, pelos sistemas adequados de contabilidade que permitam o cumprimento destes requisitos e por salvaguardar a viabilidade financeira da instituição.	2	2	2

De acordo com o Quadro 16, a UFPR e a UFRGS **atendem e evidenciam totalmente** as recomendações sobre regulamentos e procedimentos financeiros, inclusive do dia a dia, conforme consta no PDI e no Regimento Geral de ambas. No entanto, a UFSC, apesar de apresentar em seu PDI estratégia de gestão econômico-financeira, plano de investimentos, previsão orçamentária e cronograma de execução, não deixa claro que se trata de regulamentos financeiros, portanto, não apresenta um regulamento específico. Outro ponto a destacar é que não foi encontrado nenhum manual de rotinas ou normas e procedimentos financeiros do dia a dia, logo a UFSC **não atende** às recomendações que se referem a estes itens.

Quanto à recomendação que trata da figura do diretor financeiro como responsável em administrar questões financeiras e pelos devidos relatórios, todas as instituições **atendem e evidenciam totalmente**.

O tema-chave **gestão financeira** que se refere aos procedimentos financeiros e trata do financiamento, do manejo e da utilização dos recursos, aspectos orçamentários e gestão de fundos, está diretamente ligado ao princípio da prestação de contas. Viana (2010) destaca que uma estrutura de governança é necessária para garantir a boa gestão dos recursos públicos e a identificação de falhas gerenciais. Nesse sentido, observa-se que esta responsabilidade pela gestão de fundos e recursos como descrição da prestação de contas, vai de encontro às atribuições tanto do Conselho de Planejamento e Administração quando da elaboração das políticas das áreas administrativa, patrimonial e financeira, como também vai de encontro às atribuições do Conselho de

Curadores no acompanhamento e na fiscalização da execução orçamentária e demais assuntos econômico-financeiros.

As recomendações que tratam de financiamento se referem a um Conselho de Financiamento, porém nenhuma das instituições possui tal conselho. Outro ponto a destacar é que, apesar de não existir a figura do Conselho de Financiamento, consta, na UFPR, na UFRGS e UFSC, o Departamento de Contabilidade e Finanças, com atribuições e competências declaradas que levam a apresentar alguns aspectos deste item.

4.4.1.11 Nomeação

Quanto ao tema-chave **nomeação**, que se refere a critérios de designação, orientação e demais condições para os cargos de chefia, considerando preenchimento e manutenção de vagas, pode-se agrupar os resultados das instituições em diversas recomendações, conforme observa-se no Quadro 17.

Quadro 17 – Resultado definido a partir do tema-chave nomeação

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
64	É de responsabilidade do órgão de governo assegurar sistemas não-discriminatórios de oportunidades para funcionários e para estudantes.	1	1	1
65	Deve ser designado um comitê de nomeações presidido pelo presidente do órgão de governo.	1	1	1
66	Ao selecionar um novo presidente, deve ser elaborada uma especificação completa de trabalho, incluindo uma avaliação do compromisso de tempo esperado e reconhecendo a necessidade de disponibilidade em momentos inesperados.	1	1	1
67	O presidente assegurará que os novos membros recebam todas as orientações necessárias à sua função, oportunidades para o desenvolvimento de todos os membros do corpo governante e a adequada provisão financeira para suporte quando necessário.	1	1	1
68	A nomeação e a exoneração do secretário deve ser uma decisão do órgão de governo	1	1	5

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
	como um todo.			
69	O órgão de governo é responsável pela política de nomeação e pela definição dos termos e condições para cargos de chefia.	5	5	5
70	É de responsabilidade do presidente do órgão de governo a distribuição das responsabilidades entre os membros e as comissões que irão desempenhar papel central na condução adequada dos negócios.	5	5	5
71	O órgão de governo deve ter o poder de destituir qualquer membro do órgão e deve fazê-lo se o membro violar as condições da sua nomeação.	2	2	2
72	Na composição do comitê de nomeação, deve ter um presidente, pelo menos três membros independentes, o presidente do órgão de governo e um representante da equipe acadêmica.	1	1	1
73	O comitê de nomeação deve recomendar, em seu relatório sobre preenchimento de vagas, a renovação das nomeações, sujeitas ao desempenho satisfatório e ao tempo de mandato, que não deve ultrapassar três mandatos de três anos, ou dois mandatos de quatro anos.	1	1	1
74	O órgão de governo deve estabelecer um comitê de nomeação para procurar e recomendar membros para o órgão.	1	1	1
75	É de responsabilidade do comitê de nomeação a divulgação dentro e fora da instituição das vagas, bem como a especificação do trabalho, a indicação clara de habilidades, conhecimento e experiências necessárias.	1	1	1

Na recomendação que se refere, por exemplo, ao Comitê de Nomeação, todas as IFES **não atendem** à recomendação, pois nenhuma delas possui um comitê responsável por nomeações e nem tampouco regras para especificação do trabalho, avaliação de compromisso ou recomendações sobre desempenho satisfatório, renovação de nomeação,

critérios para recomendação de membros ou divulgação dentro e fora da instituição sobre as vagas disponíveis.

Cabe destacar que a UFSC apresenta, no seu Estatuto, que a nomeação dos pró-reitores e secretários competirá ao reitor e será homologada pelo conselho universitário. Este fato faz com que a UFSC **atenda e evidencie totalmente** a recomendação que estabelece que a nomeação e exoneração do secretário deva ser uma decisão do órgão de governo como um todo.

Apesar de não existir a figura de um Conselho de Nomeação, todas as instituições **atendem e evidenciam totalmente** as recomendações que tratam de políticas de nomeação, definição de termos e condições para os cargos de chefia e distribuição de responsabilidades. Isso se dá devido ao fato de constar nos Estatutos, dentre as atribuições da reitoria, a prática de atos pertinentes a provimento, vacância e afastamento dos cargos. O que não fica claro nessas atribuições são os critérios para destituição dos cargos, ou melhor, o reitor é responsável, mas não há definição de critérios para esta prática. Logo, essas instituições **não atendem, embora citem alguns itens** da recomendação.

4.4.1.12 Normatização

O tema-chave **normatização** se refere ao cumprimento de todos os regulamentos atribuídos à instituição, tais como estatuto, regimentos, decretos, legislação, entre outros. As recomendações que tratam deste tema-chave se referem à responsabilidade do presidente do órgão de governo em garantir o cumprimento destas normas e demais princípios da vida pública, em conformidade com os estatutos, decretos e demais regimentos da instituição. Diante destes quesitos, todas as instituições estudadas **atendem e evidenciam totalmente** as recomendações que tratam deste tema-chave, conforme destacado no Quadro18.

Quadro 18 – Resultado definido a partir do tema-chave normatização

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
76	É de responsabilidade do presidente do órgão de governo garantir o cumprimento das normas e dos princípios da vida pública.	5	5	5
77	O órgão de governo da IES deve garantir a conformidade com os estatutos, decretos e	5	5	5

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
	demais regulamentos da instituição.			
78	A partir de estatutos, decretos e demais regulamentos da instituição, o órgão de governo tomará todas as decisões finais em assuntos de interesse fundamentais para esta.	5	5	5

4.4.1.13 Gestão Estratégica

Uma das recomendações do *checklist* aborda o planejamento de metas e de ações para o alcance dos objetivos da instituição, destacando o plano estratégico como instrumento-chave no desenvolvimento e na orientação das atividades e das prioridades de uma instituição, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão estratégica

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
79	É de responsabilidade do órgão de governo considerar e aprovar o plano estratégico da IES com plena definição de suas metas acadêmicas, financeiras, físicas e de pessoal, necessárias para atingir os objetivos da instituição.	5	5	5

Nesse contexto, a UFPR trata, no seu Relatório de Atividades do Planejamento Institucional, do planejamento e controle orçamentário, das relações institucionais (convênios, contratos, etc.), do desenvolvimento de pessoas, do planejamento e administração de pessoal e dos procedimentos disciplinares, sendo todos, conforme o documento, com metas previstas e realizadas. No Relatório de Gestão destaca-se ainda, a análise do plano de ação com as metas estabelecidas no PDI e os resultados alcançados quanto às atividades acadêmicas, de pessoal e financeiras. A UFRGS destaca, no seu Plano de Gestão, as metas e as ações com linhas de ação agrupadas e, no Relatório de Gestão, consta, dentro dos objetivos estratégicos, a análise do andamento do PDI e do Plano de ação. Já a UFSC destaca no seu PDI o objetivo de institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégica, incluindo mecanismos de longo prazo, fato este confirmado

pelo Relatório de Atividades (destacando que cada unidade elaborou, com apoio do Departamento de Planejamento, seu Plano Estratégico) e pelo Relatório da CGU (que relata que o planejamento estratégico da instituição está sendo elaborado em todos os centros de ensino, campi e reitoria). Portanto, todas as instituições **atendem e evidenciam totalmente** a recomendação.

4.4.1.14 Gestão de Pessoas

O Conselho Universitário, na sua condição de órgão máximo, deve definir, acompanhar e avaliar, dentre as diretrizes da política universitária, garantias de que os membros do órgão de governo estejam bem informados sobre questões relevantes, o desenvolvimento e o modo como são desempenhadas as funções em conjunto com as questões que dizem respeito às qualidades pessoais de todos os membros e à separação das funções e das responsabilidades perante os interesses de todos. Estas ações permeiam o princípio da equidade, que, para Waring et al. (2006), garante a prestação de serviços, custo de serviços, poder de políticas, troca de informação adequada e o princípio da ética, que define padrões de comportamento de todos os envolvidos.

Quadro 20 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão de pessoas

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
80	A instituição deve manter um registro dos interesses de todos os membros do órgão de governo, devidamente atualizado e publicado.	1	1	1
81	Deve haver um equilíbrio de habilidades e experiências entre os membros do órgão de governo que garantam a confiança entre as partes interessadas.	5	3	5

Conforme consta no Quadro 20, as recomendações que tratam do tratamento justo entre todos os envolvidos e, paralelamente, dos padrões de comportamento destes ao desempenharem suas funções trouxeram como resultado que as instituições **não atendem** à recomendação, pois nenhuma delas apresenta registro de interesses dos membros do órgão de governo. Na definição de um equilíbrio de habilidades e experiências entre os membros dos órgãos de governo como garantia de confiança entre todos os interessados, a UFPR e a UFSC **atendem e evidenciam**

totalmente a recomendação nos seus sítios da internet, apresentando a participação dos docentes, discentes, coordenação, pessoal técnico-administrativo e comunidade. Já a UFRGS **atende parcialmente à maioria dos itens,** pois não consta registro de representante da comunidade.

4.4.1.15 Gestão de Remuneração

O tema-chave **gestão de remuneração** trata de tudo que se refere a pagamentos, salários e outros benefícios. As recomendações deste item consideram a existência de um Comitê próprio, chamado de Comitê de Remuneração. No Quadro 21 consta que nenhuma das instituições estudadas possui este comitê ou fazem referências a qualquer questão que trate do assunto. A exceção fica a cargo da UFSC que, no seu Regimento Geral, trata sobre remuneração e legislação específica, porém considerando apenas alguns pontos, tais como: a remuneração dos professores investidos em função de direção ou coordenação e aos integrantes de magistério, sem atribuições de valores. Logo, UFPR e UFRGS **não atendem** e a UFSC **não atende, embora citem alguns itens** da recomendação.

Quadro 21 – Resultado definido a partir do tema-chave gestão de remuneração

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
82	O comitê de remuneração deve ter um presidente nomeado, um membro do órgão de governo e pelo menos três membros independentes.	1	1	1
83	O comitê de remuneração deve solicitar informações comparativas sobre salários, outros benefícios e condições de serviços de todos os setores da instituição.	1	1	1
84	É de responsabilidade do comitê de remuneração representar o interesse público e evitar qualquer uso inadequado dos fundos públicos.	1	1	1
85	Antes de qualquer decisão de remuneração, o órgão deve considerar a legislação pertinente tanto da instituição, como do setor público, incluindo aspectos éticos.	1	1	2

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
86	É de responsabilidade do comitê de remuneração determinar e rever os salários, termos e condições do presidente da instituição e outros membros do órgão de governo.	1	1	1
87	Quando é tomada uma decisão de remuneração, os pagamentos devem ser compatíveis com as tarefas atribuídas ao cargo e comunicados aos revisores de contas.	1	1	1

4.4.1.16 Decisões do órgão de governo

As ações que definem regras e procedimentos para propostas, medidas, decisões e demais responsabilidades tomadas de forma corporativa representam, dentre os princípios de governança, o compromisso, a liderança, a prestação de contas e a transparência dos membros a partir de reuniões que determinam decisões tomadas coletivamente. Estas reuniões se configuram como **decisões do órgão de governo,** com regras e procedimentos específicos e bem definidos.

Quadro 22 – Resultado definido a partir do tema-chave decisões do órgão de governo

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
88	Os membros do órgão de governo devem se reunir regularmente, pelo menos quatro vezes por ano, a fim de desempenhar as suas funções com eficácia.	3	5	5
89	Os membros do órgão de governo devem comparecer a todas as reuniões sempre que possível, sendo que o órgão de governo deve estabelecer claramente o número de membros que irá constituir o quórum.	5	5	5
90	O órgão de governo dever estabelecer regras para a realização de suas reuniões, incluindo procedimentos para votação, convocação para reuniões extraordinárias, declaração de negócios reservados, exigências de quórum e frequência nas reuniões.	3	3	3

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
91	O presidente do órgão de governo deve promover discussões e consultas à sua equipe para decidir propostas relativas à evolução futura da instituição.	5	5	5
92	As questões julgadas demasiadamente urgentes e importantes, que possam atrasar uma decisão e, consequentemente, prejudicar a instituição, podem ser resolvidas a partir de uma reunião extraordinária, consulta dos membros por correspondência ou, caso não ultrapasse a delegação concedida, por ação do presidente.	5	5	5
93	O órgão de governo deve exercer suas responsabilidades de forma corporativa, ou seja, deve tomar decisões coletivamente por todos os membros.	5	5	5
94	A agenda/pauta da reunião e os documentos de apoio devem ser, respectivamente, comunicados e distribuídos antecipadamente.	5	5	5
95	As questões declaradas “reservadas” por razões de confidencialidade devem acontecer ao mínimo por causa da geral necessidade de transparência e abertura.	1	1	1
96	Em quaisquer medidas tomadas sob responsabilidade apenas do presidente, deve ser elaborado um relatório para que seja apresentado na próxima reunião do órgão de governo.	5	5	1

Conforme destacado no Quadro 22, diante das recomendações compostas neste tema-chave, tem-se que a UFPR **atende e evidencia totalmente** as seguintes recomendações: a que trata do número de membros que irá constituir o quórum para as reuniões, pois o PDI determina que o comparecimento às reuniões é obrigatório; a que trata das discussões relativas à evolução futura da instituição, contando, além de outras ações, com o Relatório de Gestão, que determina planos e projetos para o exercício seguinte; a que trata das questões consideradas urgentes, pois apresenta regras claras no seu Regimento Geral; a que trata da responsabilidade do órgão de governo em tomar decisões coletivamente, em relação ao que consta no PDI sobre subscrição das

decisões pelo presidente e demais membros; a que trata da comunicação antecipada, incluindo pauta e documentos de apoio, pois consta no PDI, além da quantidade de membros necessários, a convocação pelo presidente com antecedência mínima de 48 horas, mencionando o objeto da convocação; e finalmente, a que trata de medidas tomadas apenas pelo presidente e a exigência de elaboração de um relatório para que seja apresentado na próxima reunião do órgão de governo.

A UFPR **atende parcialmente à maioria dos itens,** às recomendações que tratam da quantidade anual de reuniões e das regras que se referem à declaração de negócios reservados e ao que os caracterizaria como tal. Portanto, os relatórios da UFPR apresentam, de uma forma geral, todas as regras para as reuniões, porém só há registro de reuniões setoriais, não deixando claro que se trata de reuniões do órgão de governo da administração superior. A UFPR não estabelece regras para negócios reservados, logo, **não atende** à recomendação que trata deste item.

Quanto à UFRGS, tem-se que **atende e evidencia totalmente** a recomendação que trata da quantidade anual de reuniões, pois, além de constar registros de reuniões acima de quatro para os diversos setores no Relatório de Gestão, estabelece, em seu Estatuto, que o Conselho Universitário reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês. A quantidade de membros do órgão de governo que devem comparecer às reuniões fica claramente definida no Regimento Geral, logo, **atende e evidencia totalmente** esta recomendação. A UFRGS, no Relatório de Gestão, refere-se à CPA e, dentre as suas atribuições, apresenta discussões relativas à evolução futura, o que caracteriza que a Instituição **atende e evidencia totalmente** a recomendação que trata deste item. O Regimento Geral da Instituição estabelece regras para as situações de urgência, bem como para as responsabilidades serem exercidas de forma corporativa, logo, nestes itens, a UFRGS também **atende e evidencia totalmente** as recomendações. O mesmo acontece com a comunicação e com a convocação antecipada das reuniões.

Cabe ressaltar que não consta nas regras das reuniões a declaração ou qualquer outra referência às condições para negócios reservados. Porém a recomendação que trata deste tema refere-se aos procedimentos de votação, convocação e exigência de quórum, sendo os últimos cumpridos. A UFRGS **atende parcialmente à maioria dos itens**, por conta da falta da referida declaração de negócios reservados. No entanto, há uma recomendação que trata somente das razões de confidencialidade, nesta, não há documento que explique o que

caracteriza as questões reservadas e não se refere a outro item, portanto a Instituição **não atende** à recomendação.

Consta no Relatório de Atividades da UFSC, que, no ano de 2010, foram realizadas dezesseis reuniões do Conselho Universitário, o que caracteriza que, no que se refere ao tema-chave **decisões do órgão de governo**, na recomendação que trata da quantidade de reuniões proposta, a Instituição **atende e evidencia totalmente**. O Regimento Geral determina que o comparecimento às reuniões dos órgãos deliberativos é obrigatório e, nele, consta a quantidade de membros necessária, logo, a Instituição **atende e evidencia totalmente** a recomendação que trata deste item. O Relatório de Atividades da UFSC relata que o Departamento de Planejamento da SEPLAN, por intermédio da Coordenadoria de Avaliação Institucional (CAI) e da Comissão Própria de Avaliação (CPA), exerceu, durante o ano de 2010, as atividades de avaliação institucional, e, a partir de diversas reuniões, pesquisas e conversas, foram listados indicadores essenciais que abordam as diversas áreas de gestão da Universidade, a fim de que a Universidade pudesse alcançar seus objetivos tanto num ambiente interno quanto externo, considerando suas fortalezas e fragilidades. Acredita-se que esta ação demonstra discussões com a equipe, para que haja decisões sobre propostas relativas à evolução futura da Instituição, inclusive com comprovação do fato no Relatório CGU. Portanto, a UFSC **atende e evidencia totalmente** a recomendação que se refere a este item.

O fato de constar no Estatuto da UFSC que o reitor tem a responsabilidade de decidir, em casos de urgência, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da Universidade, *ad referendum* do Conselho Universitário, faz com que a Instituição **atenda e evidencie totalmente** a recomendação que trata deste item. O mesmo acontece com as recomendações que estabelecem que o órgão de governo deva exercer suas responsabilidades de forma corporativa e deva ser avisado com antecedência, pois o Regimento Geral da UFSC apresenta que as decisões dos Órgãos Deliberativos serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes e que os membros serão avisados com antecedência sobre o assunto a ser tratado na reunião. Cabe destacar que não há critérios para os negócios reservados, no entanto as demais regras propostas na recomendação que trata deste item foram encontradas, logo, a Instituição **atende parcialmente à maioria dos itens** da recomendação.

Finalmente, não há identificação do que caracterizaria as questões como reservadas ou confidenciais, logo, não há regras para essas

questões. Quanto às medidas tomadas sob a responsabilidade apenas do presidente, consta que o regime de urgência, por exemplo, impedirá a concessão de vista, a não ser exame do processo no recinto do plenário e no decorrer da própria reunião, porém não há clareza quanto à apresentação de ata ou relatório para a apresentação e aprovação em uma próxima reunião. Logo, a UFSC **não atende** às recomendações que se referem a estes itens.

4.4.1.17 Monitoramento

Sobre as recomendações com o tema-chave **monitoramento**, que, por sua vez, aborda todos os procedimentos que assegurem a proteção contra eventos que afetarão o cumprimento dos objetivos da instituição e o gerenciamento de risco, apresentaram-se resultados semelhantes entre as instituições estudadas, conforme o Quadro 23.

Quadro 23 – Resultado definido a partir do tema-chave monitoramento

Nº	**Recomendação**	**Classificação**		
		UFPR	**UFRGS**	**UFSC**
97	O órgão de governo deve assegurar a existência e a integridade do gerenciamento de riscos, sistemas de controle e de governança, bem como monitorá-los por meio de um comitê de auditoria.	2	2	2
98	As instituições devem adotar uma abordagem baseada em riscos para o planejamento estratégico que irá influenciar e orientar todas as decisões.	2	1	1
99	Definido risco como “ameaça ou possibilidade que uma ação ou evento afetará a capacidade da instituição de atingir os seus objetivos”, é exigida a identificação e o gerenciamento dos riscos, bem como a divulgação anual sobre a gestão de risco nas demonstrações financeiras da instituição.	2	1	1
100	No sistema de controle, incluem-se políticas, objetivos e planos de gestão dos principais riscos e oportunidades, monitoramento de desempenho financeiro e operacional, segregação de funções, salvaguarda física de ativos e	2	2	1

Nº	Recomendação	Classificação		
		UFPR	UFRGS	UFSC
	procedimentos de autorizações e aprovações.			
101	É elemento essencial do sistema de controle um sistema de informação.	5	5	5

A única recomendação **atendida e evidenciada totalmente** por todas as instituições é a que trata do sistema de informação como elemento essencial do sistema de controle, pois UFPR, UFRGS e UFSC possuem um sistema de informação.

Quanto à recomendação que trata dos procedimentos para assegurar a existência e a integridade do gerenciamento de riscos, sistemas de controle e governança, bem como monitorar através de um comitê de auditoria, os resultados se apresentaram da seguinte forma: no Relatório da CGU da UFPR, existe clara identificação de processos críticos e existe diagnóstico dos riscos operacionais. Todavia, tais informações não constam no Plano Institucional 2007-2011, nem os procedimentos adotados para mensurar, classificar e acompanhar os riscos identificados. Consta, ainda, que a Auditoria Interna não tem acompanhado efetivamente as atividades de controle e seu monitoramento além de não atuar na gestão de riscos de forma contínua e sistematizada. Não foram encontradas políticas de governança, controle de risco ou controle de falhas nos procedimentos de auditoria interna, logo, a UFPR **não atende, embora cite alguns itens** desta recomendação. No que se refere a este item, a UFRGS apresenta, em seu Relatório da CGU, que não há diagnóstico formal dos riscos envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como não há a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. No Relatório, consta diagnóstico positivo do controle interno e da auditoria interna, no entanto não há gerenciamento de risco ou políticas de governança, logo, a UFRGS **não atende, embora cite alguns itens** desta recomendação. Da mesma forma, a UFSC também **não atende, embora cite alguns itens** desta recomendação, pois, apesar de apresentar no PDI o objetivo de melhorar a governança na relação da Universidade com as fundações no apoio às atividades das unidades universitárias e destas metas também constarem no Relatório de Gestão como planejadas, não há registro de gerenciamento de risco formalizado e de políticas de governança.

A UFPR apresenta, em seu Relatório da CGU, que, segundo a autoavaliação realizada, há clara identificação dos processos críticos e

existe diagnóstico dos riscos operacionais. Todavia, tais informações não constam no Plano Institucional 2007-2011, nem os procedimentos adotados para mensurar, classificar e acompanhar os riscos identificados. Isso faz com que a Instituição **não atenda, embora cite alguns itens** da recomendação que trata da abordagem baseada em risco, da identificação e do gerenciamento destes itens e das políticas e planos de gestão dos principais riscos. Cabe destacar que não foram encontradas informações sobre estes itens na UFRGS e na UFSC, logo, tais instituições **não atendem** a esta recomendação.

4.4.2 Análise e interpretação com base nos princípios

A classificação e o agrupamento das recomendações do *checklist* com base nos princípios permite a análise e a interpretação da evidenciação de governança no ensino superior de forma geral. Para tanto, os resultados foram baseados na média das frequências da Escala de Likert, conforme Apêndice C.

Dentre as 101 recomendações propostas pelo CUC (2009) e pelo EURYDICE (2008), as IFES estudadas atendem e evidenciam totalmente em 33 recomendações e não atendem em 26 delas. Cabe ressaltar que uma das recomendações não foi considerada no cálculo das médias, por apresentar limitações de acesso, já que este era restrito a alunos e funcionários por meio de senhas, números de matrícula e cadastros. Dentre as recomendações que as IFES atendem e evidenciam totalmente, a maioria se refere aos princípios da 'Prestação de Contas' e da 'Liderança'. O mesmo acontece com as recomendações que as IFES não atendem, pois a maioria também se refere aos princípios da 'Prestação de Contas' e da 'Liderança'. Nesse sentido, torna-se necessário calcular uma média por princípio e, a partir dela, analisar os pontos positivos que contribuíram para que a média se aproximasse da máxima e os pontos negativos que comprometem a média, aproximando-a da mínima.

Tabela 2 – Médias das recomendações

Princípio	**Recomendações**	**Quantidade de recomendações**	**Média**
Prestação de contas (*Accountability*)	8 – 9 – 10 – 11 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 19 – 20 – 34 – 35 – 36 – 37 – 38 – 56 – 59 – 60 – 61 – 62 – 63 – 74 – 78 – 79 – 85	32	3,19

Princípio	Recomendações	Quantidade de recomendações	Média
	– 86 – 87 – 93 – 99 – 100 – 101		
Transparência (*Disclosure)*	12 – 21 – 22 – 23 – 27 – 29 – 39 – 40 – 41 – 42 – 57 – 75 – 94 – 95 – 96	15	3,10
Compromisso (C*ommitment*)	1 – 2 – 24 – 25 – 43 – 44 – 82 – 83 – 84 – 88 – 89	11	3,03
Equidade (*Fairness)*	3 – 32 – 45 – 46 – 47 – 64 – 80	07	2,90
Liderança (*Leadership*)	5 – 6 – 7 – 18 – 33 – 49 – 50 – 51 – 52 – 53 – 54 – 55 – 58 – 65 – 66 – 67 – 68 – 69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 90 – 91 – 92 – 98	26	2,79
Ética (*Ethics*)	4 – 28 – 48 – 81 – 97	05	2,73
Cumprimento das leis (*Compliance*)	26 – 30 – 31 – 76 – 77	05	2,60
Média Geral		**101**	**2,98**

Conforme consta na Tabela 2, tem-se que o princípio da ‘Prestação de contas’ atingiu a maior média, de 3,19. Isso mostra que, no que se refere à administração geral, as IFES possuem, por exemplo, identificação clara das atribuições de cada órgão e das responsabilidades pelas decisões e pelas ações. As IFES também atendem e evidenciam as ações relacionadas à aprovação dos planos, projetos, orçamentos e demais relatórios, pois estas atribuições constam nos seus estatutos e regimentos.

O princípio da Prestação de Contas deixa de ser atendido quando trata de remuneração, nomeação e, ainda, de gestão financeira no quesito financiamento. Isso se dá por não existirem, em nenhuma IFES, o comitê de remuneração, o comitê de nomeação e o comitê de financiamento recomendados. Ainda quanto à remuneração, não constam informações sobre decisões atribuídas às tarefas, cargos, etc., item também proposto dentre as recomendações.

O princípio da Transparência apresentou uma média de 3,10, destacando-se que, no que se refere à administração geral, há transparência nas deliberações dos órgãos de governo, pois consta, no

regimento geral de todas as IFES, que as decisões são tomadas mediante reuniões com a maioria dos membros, com regras claras sobre a obrigatoriedade do comparecimento e munidas de discussões, votações e aprovações de atas. Há orientação por parte dos comitês de auditoria no que se refere à gestão de risco e de controle antes da aprovação das demonstrações financeiras auditadas, e, ainda, há comunicação adequada com as decisões dos órgãos de governo e com a comunidade no que se refere aos mecanismos de comunicação para questões que lhes dizem respeito. No entanto, a transparência começa a ficar prejudicada quando as recomendações se referem à divulgação de avaliações de eficácia, relatórios anuais e demonstrações financeiras, registros dos interesses e das responsabilidades dos membros do órgão de governo e, principalmente, questões relacionadas às nomeações.

Quanto ao princípio do Compromisso, a média ficou em 3,03, representando que, quanto às decisões do órgão de governo, existe nas IFES a representação de todos os membros que compõem este órgão, também existem regras claras quanto ao quórum para as reuniões e há um monitoramento regular da eficácia e do desempenho em comparação com o planejamento estratégico e com as metas operacionais. Porém, verifica-se que não há compromisso quanto às questões relacionadas à remuneração. Cabe destacar que nenhuma instituição apresentou a figura do comitê de remuneração, logo não há ações que identifiquem, por exemplo, comparações sobre salários, benefícios ou condições de trabalho.

O princípio da Equidade apresentou uma média de 2,90, destacando-se que, no que se refere às ações do órgão de governo, as IFES preocupam-se em ter a representação de funcionários e de estudantes nas decisões e na gestão, garantindo-se sua representação. Quanto à administração geral, consta em todas as IFES, dentre as atribuições do presidente do órgão de governo, a responsabilidade de garantir, em relação aos demais membros, a implementação e a execução das ações decididas por todos. No entanto, a equidade fica comprometida por conta de itens que se referem às declarações de responsabilidade, de nomeação e dos registros, atualizados e publicados, de interesses de todos os membros do órgão de governo, pois estas declarações não foram encontradas.

Quanto ao princípio da Liderança, a média foi de 2,79, representando que as responsabilidades do órgão de governo, bem como de seu presidente estão bem definidas nas IFES, no que se refere ao estabelecimento dos comitês de planejamento e de finanças, no monitoramento da situação financeira da instituição e na distribuição das

responsabilidades entre os membros, com papel central na condução dos negócios. Na estrutura da administração geral, por exemplo, consta, em todas as IFES, um setor responsável por planejamento, orçamento e finanças. Porém, não há um comitê de nomeação capaz de atender às recomendações que se referem a este item. O atendimento ao princípio da 'Liderança' também fica comprometido nas recomendações que tratam da quantidade limite de membros que irão compor a estrutura do órgão de governo e na independência da instituição que a maioria dos membros deve ter de acordo com o proposto na recomendação que trata este item. Todas as IFES ultrapassam a quantidade de, no máximo, 25 membros compondo o órgão de governo, e nenhuma tem a maioria dos membros independentes da instituição. Cabe destacar que se considera como composição da estrutura do órgão de governo a administração superior como um todo, composta pelos conselhos e pela reitoria.

O princípio da Ética apresentou uma média de 2,73, indicando que, nas questões relacionadas a este princípio, nenhuma IFES atendeu-lhe totalmente. Isso representa falhas nas ações do órgão de governo quanto à imparcialidade nas relações de negócios, na gestão de pessoas, quanto ao equilíbrio de habilidades e experiências entre os membros capazes de garantir a confiança entre as partes interessadas e, principalmente, falhas no monitoramento de transparência das práticas financeiras e de gerenciamento de riscos a partir de um diagnóstico formalizado. Quanto à gestão comportamental, o ponto de destaque se dá pelo fato de não existir, em nenhuma das IFES, um código de ética e de conduta próprio, apesar de todas se utilizarem do código de ética para os servidores públicos federais. A recomendação que trata deste item deixa claro que a conformidade exigida deve considerar normas de conduta da própria instituição, em conjunto com as normas de conduta do órgão público.

O princípio que apresentou a menor média, de 2,60, foi o do Cumprimento das leis. Nesse sentido, tem-se que, dentre as atribuições do presidente do órgão de governo, consta a responsabilidade com o cumprimento das normas e princípios da vida pública, bem como a garantia de conformidade com os estatutos, regimentos e demais regulamentos da instituição. Nesse contexto, fica claro que, no que se refere à existência de normatização, as recomendações são atendidas. No entanto, não há registro de declaração destas responsabilidades, comprometendo-se, assim, a garantia de cumprimento das referidas normas, o que leva a dizer que não há evidências de que as recomendações que se referem a este item sejam atendidas.

Diante desses resultados, tem-se como média geral 2,98, representando que, independentemente do princípio a que se refere, de uma forma geral, as IFES estudadas apresentam um razoável grau de evidenciação das recomendações de governança estabelecidas pelo CUC (2009) e pelo EURYDICE (2008). Nesse contexto, tem-se como pontos positivos que as responsabilidades do órgão de governo, do seu presidente, bem como de todos os demais órgãos que compõem a administração superior estão claramente definidas nas atribuições constantes no estatuto e no regimento geral de cada instituição. Estas responsabilidades se estendem às questões que envolvem aprovações de contas anuais, demonstrações financeiras, orçamentos e estratégias financeiras e, ainda, às questões que envolvem garantias de cumprimento da missão institucional. As normas para as reuniões são claras e identificam que as decisões são tomadas de forma corporativa.

Por outro lado, têm-se os pontos negativos que comprometem o atendimento e a evidenciação das recomendações. Esses se referem a exigência das figuras dos comitês de remuneração e de nomeações, do código ou declaração de governança e de declarações de responsabilidades que garantam a conformidade com estatutos, decretos e demais regulamentos. Cabe destacar que, dentre as recomendações, consta a figura do secretário com a responsabilidade de aconselhar em relação a conflitos entre o presidente e os demais membros do órgão e, ainda, de alertar sobre qualquer ação ou política incompatíveis com estatutos, decretos, regulamentos, legislação, etc. No entanto, não foram encontradas, em nenhuma das IFES, referências claras sobre as atribuições da secretaria, mesmo considerando-se os regimentos específicos deste setor.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo geral identificar a evidenciação de políticas de governança nas Universidades Federais do sul do Brasil à luz das entidades que tratam do tema, especificamente para as IES. Para tanto, inicialmente, buscou-se estruturar um *checklist* com as recomendações de políticas de governança aplicáveis às Instituições de Ensino Superior (IES) com base nas entidades que tratam de governança para o ensino superior.

Esta busca resultou em uma lista de 101 recomendações de políticas de governança aplicáveis às IES e criadas a partir do *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, elaborado pelo CUC (2009), sendo algumas delas confirmadas pelo estudo da EURYDICE (2008).

A etapa seguinte do trabalho definiu a composição do órgão de governo a partir do conjunto das estruturas da administração superior descrito nos estatutos e nos regimentos das IFES estudadas. Esta etapa foi necessária para identificar a composição, bem como o conjunto de características e atribuições de cada órgão de governo das IFES, para que, a partir destas, fosse possível definir quais setores seriam considerados nessa composição. Portanto, a composição do órgão de governo ficou definida como: conselho universitário, conselho de curadores, conselho de planejamento e administração, conselho de ensino, pesquisa e extensão e reitoria.

Como critério de agrupamento das recomendações do *checklist*, a fim de analisar os resultados considerando-se cada ação proposta, foram definidos os princípios de governança e os temas-chave que permitiram estruturar as recomendações em duas dimensões diferentes: uma a partir de uma visão de governança como um todo e outra a partir de uma visão diretamente associada ao processo de gestão das IFES.

Como resultado, obteve-se como princípios de governança aqueles descritos na literatura norteadora da pesquisa, quais sejam: transparência, prestação de contas, equidade, cumprimento das leis; ética, liderança e compromisso. Já os temas-chave resultaram em: administração geral, aprovação, gestão de ativos, auditoria, avaliação, gestão comportamental, declaração de governança, declaração de responsabilidades, divulgação, ações do órgão de governo, gestão financeira, nomeação, normatização, gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de remuneração, decisões do órgão de governo e monitoramento.

Todo este processo, que caracteriza respostas aos objetivos específicos da pesquisa, permitiu relacionar as recomendações de governança do *checklist* com cada ação de gestão das IFES, de forma direta e agrupada, bem como permitiu analisar a evidenciação de governança no ensino superior como um todo, no limite das IFES estudadas.

Em síntese, tem-se como resultado que, quanto ao tema-chave administração geral, todas as IFES atendem e evidenciam totalmente a maioria das recomendações classificadas neste item. Quanto ao tema-chave aprovação e normatização, verificou-se que todas as recomendações foram atendidas e evidenciadas totalmente, considerando-se a busca nas três IFES. Quanto às decisões do órgão de governo**,** concluiu-se que são apresentados regras e procedimentos específicos bem definidos para as reuniões de tomada de decisões, apesar de não serem apresentadas regras para negócios reservados. Todas as IFES estudadas atenderam e evidenciaram a recomendação que estabelece que a instituição tenha auditoria interna, no entanto não apresentaram os aspectos de constituição ou execução das funções deste setor, além de não haver referências à governança. No que se refere ao tema-chave divulgação**,** as IFES apresentaram mecanismos apropriados, inclusive em relação à comunicação com a comunidade. No entanto, os dados mostram que as IFES não tratam dos interesses dos membros do órgão de governo, apenas se referem às informações de atividades e programas acadêmicos. Sobre as ações do órgão de governo, concluiu-se que existe a representação de funcionários e de estudantes como parte integrante nos órgãos de decisão, no entanto a recomendação que trata do número de membros do órgão de governo, que não deve ultrapassar 25, não é atendida por nenhuma das IFES. Outro ponto relevante a ser destacado trata da independência dos membros, pois a grande maioria possui vínculo com a instituição, e a representação da comunidade é mínima. Dentre as recomendações que tratam da gestão de ativos, em síntese, concluiu-se que a responsabilidade do órgão de governo neste aspecto fica a cargo, na maioria das IFES, da Prefeitura da Cidade Universitária, porém, não foram encontradas referências a estas prefeituras na estrutura do órgão de governo. Quanto ao tema-chave gestão comportamental concluiu-se que nenhuma instituição estudada possui um código de ética e de conduta próprio, embora todas se utilizem do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Cabe destacar que a recomendação que trata deste item deixa claro que a conformidade exigida deve considerar normas de conduta da própria instituição em conjunto com as normas de

conduta do órgão público. Importante destacar que não foi encontrado nenhum outro documento que se caracterize com clareza, como declarações, seja de responsabilidade ou de governança, assim como não existem as figuras de um comitê de nomeação e de remuneração. No que se refere ao tema-chave gestão financeira, concluiu-se que não existe a figura do conselho de financiamento, no entanto consta na UFPR, na UFRGS e na UFSC o Departamento de Contabilidade e Finanças, com atribuições e competências declaradas que apresentam alguns aspectos relacionados a esse tema. Quanto ao tema-chave Monitoramento, apesar de todas as IFES apresentarem sistemas de controle interno e sistema de informação, verificou-se que não há procedimentos claros que assegurem a proteção contra eventos capazes de afetar o cumprimento dos objetivos e o gerenciamento de riscos, pois a maioria das recomendações que tratam deste item não foi evidenciada.

A partir do cálculo das médias das frequências da Escala de Likert, ao longo de um contínuo de cinco pontos (5 – 1), e, posteriormente, com a média com base no agrupamento por princípio, foi possível concluir que o princípio da 'prestação de contas' atingiu a maior média, de 3,19; 'transparência' ficou com média de 3,10; 'compromisso' de 3,03; 'equidade' de 2,90; 'liderança' de 2,79; 'ética' de 2,73; e, 'cumprimento das leis' com a menor média, de 2,60.

Considerando-se uma média geral de 2,98, concluiu-se que, em síntese, as IFES estudadas apresentaram um grau médio de evidenciação das recomendações de governança estabelecidas pelo CUC (2009) e pelo EURYDICE (2008).

Diante do exposto, cabe destacar alguns pontos que devem ser considerados neste processo de conclusão da pesquisa. Conforme o ANAO (2002), a governança tem um alcance muito amplo, pois vai além do gerenciamento, estabelecendo estruturas capazes de lidar com cultura, direção e organização geral das políticas das entidades. Nesse sentido, acredita-se que questões como transparência e prestação de contas têm relação direta com procedimentos adequados de divulgação dos resultados, gestão de recursos e, considerando-se o segmento estudado – IES –, com ações que promovam a qualidade do ensino e, sobretudo, uma maior incidência das práticas e dos relatórios contábeis nas políticas de governança.

Os problemas contemporâneos da sociedade nos órgãos públicos referentes ao controle e à correta aplicação dos recursos confirmam a necessidade de acompanhamento, de maneira efetiva, do que ocorre na gestão pública (VIANA, 2010). Neste ponto, no quesito divulgação, considerando-se o princípio da transparência e da prestação de contas,

os resultados mostraram que não há clareza nas informações que se referem à origem e à aplicação dos recursos das IFES, tanto na acessibilidade da informação quanto na sua compreensão. O que se tem são informações dispersas e de entendimento antidemocrático. Segundo Pacheco et al. (2009) e Viana (2010), não basta disponibilizar a informação, divulgando demonstrações e resultados, mas antes permitir que estas informações façam sentido para os diferentes interessados, possibilitando a certificação da eficiência nos gastos públicos. Importante destacar também que as próprias recomendações propostas pelo CUC (2009) e EURYDICE (2008) são incipientes quanto a este quesito.

Sendo a contabilidade uma ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, bem como suas variações, objetivando registrar, classificar e demonstrar todos os seus fenômenos e fornecer aos usuários um conjunto de informações que sejam úteis para a tomada de decisões (FRANCO, 2006; RIBEIRO, 2009; IUDÍCIBUS, 2010); tendo, ainda, como objetivo apresentar um modelo de informação capaz de auxiliar no conflito distributivo decorrente de movimentos de apropriação de bens e serviços na sociedade (RIBEIRO FILHO, LOPES e PEDERNEIRAS; 2009); acredita-se que esta, a contabilidade, tem um papel fundamental no processo de governança. Nesse contexto, observou-se que as práticas e os relatórios contábeis são pouco abordados, tanto no resultado das buscas nas IFES, como dentre as recomendações do *checklist*. Cabe ressaltar que um dos problemas de natureza administrativa no Governo Federal é o fato de que a contabilidade era utilizada como mero instrumento de registros formais. No entanto, foi desenvolvido, em 1987, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), que, dentre os seus principais objetivos, busca propiciar que a contabilidade seja fonte segura e tempestiva de informações (BRASIL, 2012). Para Naves (2011), esta mudança fortaleceu a contabilidade e efetivou as dimensões de prestação de contas e transparência da gestão pública.

O ensino superior é considerado um veículo primordial na criação, desenvolvimento e propagação do conhecimento. As universidades têm o objetivo de descobrir e gerar novos conhecimentos e, consequentemente, transferi-los para a sociedade (BUKLAND, 2004; TEFERRA e ALTBACH, 2004; ROSSETTO, 2009; MAINARDES, ALVES e RAPOSO, 2011). Portanto, concluiu-se finalmente que há carência de políticas e de ações de governança relacionadas à qualidade do ensino, considerando-se a busca das recomendações e a busca das evidências nas IFES. Nesse sentido, destacam-se as ações propostas no

Processo de Bolonha, como forma de complementar as recomendações estabelecidas pelos documentos de governança, pois, além da independência e da autonomia das universidades, tratam do comprometimento com a adaptação às necessidades de mudanças dos sistemas de estudo, aos avanços do conhecimento científico e, principalmente, às exigências e necessidades da sociedade no que se refere à qualidade do ensino.

Dentre as recomendações estabelecidas pelo CUC (2009) e EURYDICE (2008) existem as que apresentaram resultados significativamente negativos em relação ao atendimento e evidenciação por parte das IFES estudadas. Nesse sentido, como forma de contribuição de melhorias para o atendimento e evidenciação destas recomendações sugere-se:

- Criação dos Comitês de Remuneração e de Nomeação;
- Divulgação de declarações de responsabilidades como forma de identificar indivíduos-chave, monitorar desempenho e manter registros de interesses;
- Permitir maior participação de membros independentes da instituição nas decisões do órgão de governo;
- Estabelecer regras claras que assegure sistemas não-discriminatórias de oportunidades para funcionários e estudantes;
- Criação de um código de ética e conduta próprio;
- Criação de um código de governança.
- Criação de um *checklist* com recomendações de governança que considerem aspectos voltados à qualidade de ensino.
- Incluir, dentre as políticas de governança, aspectos que envolvam a utilização das diversas formas de evidenciação contábil assegurando que a prestação de contas da gestão dos recursos financeiros seja mais transparente e a informação tenha mais qualidade.

Dentre as sugestões para futuras pesquisas, pode-se destacar: pesquisas em outras entidades que tratem de governança, com intuito de confirmar ou criar um novo *checklist*; novas pesquisas em outras IFES ou demais IES; criação de um modelo de governança com recomendações de aspectos contábeis e de ações voltadas para, além da gestão econômico-financeira, a qualidade do ensino; aplicação do *checklist* em outras IFES de outras regiões; comparativo entre IFES de

outros estados, regiões ou países; ou ainda, novos estudos que considerem fatores que não foram abordados por este trabalho.

REFERÊNCIAS

ALAM, Gazi Mahabubul. **Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh?** African Journal of Business Management. v.3 (12), p. 890-906, Dec. 2009.

ALEXANDER, Fieldon. King. **The changing face of accountability -** Monitoring and assessing institutional performance in higher education. Journal of Higher Education 71(4): 411, 2000.

ALMEIDA, Evandro Julião de. **O reforço das competências de gestão nas instituições públicas:** governança e gestão no poder legislativo municipal estudo de caso na câmara municipal de Niterói. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

ALMEIDA, Juan Carlos Goes de et. al. **Níveis diferenciados de governança corporativa e grau de conservadorismo:** estudo empírico em companhias abertas listadas na Bovespa. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 118 – 131 jan./abr. 2008.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese:** uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Moisés Araújo et. al. **Determinantes da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa:** um Estudo nas Empresas de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. XXXIII Encontro ANPAD. São Paulo-SP, set. 2009.

_____. **Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa:** um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. RAC, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 8, pp. 907-924, Set./Out. 2010.

AUSTRALIAN NACIONAL AUDIT OFFICE – ANAO. (Austrália) **Achieving better practice corporate governance in the public sector.** Internacional Quality & Productivity Centre Seminar, 2002. Disponível em:

<http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving_Better_Practice_Corporate_Governance_in_the_Public_Sector1.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2011.

_____. (Austrália). **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.anao.gov.au>. Acesso em 15 fev. 2012.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de. RODRIGUES, Ângelo Constâncio. ABBUD, Emerson Luiz. **Governança Corporativa:** uma análise da sua aplicabilidade no Setor Público. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP - Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2011.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCHI, Márcia. SILVA, Carolina Vianna da. GELATTI, Rosemary. **A Evolução e o Perfil da Governança Corporativa no Brasil:** um Levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. XXXIII Encontro ANPAD. São Paulo-SP, set. 2009.

BLISKA, Anita Vera. VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A Administração Pública Gerencial.** Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI. León, España, julio, 2001.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIA E FUTUROS – BM&FBOVESPA. **Informações Diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 13 fev. 2012.

_____. **Segmentos de Listagem.** 2012. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp>. Acesso em: 13 fev. 2012.

BRASIL. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 24 mar. 2012.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Portal SIAFI**. 2012.
Disponível em:
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/SIAFI/index_conheca_SIAFI.asp>. Acesso em: 20 maio 2012.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **SIAFI – Manual Web**. 2012. Disponível em: < http://manualSIAFI.tesouro.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 20 maio 2012.

BRATIANU, C., Z. Reinhardt, et al. **Practice models and public policies in the management and governance of higher education**. Transylvanian Review of administrative Sciences (29E): 39-50, 2010.

BUCKLAND, Roger. **Universities and Industry:** Does the Lambert Code of Governance Meet the Requirements of Good Governance? *Higher Education Quarterly*, 0951–5224
Volume 58, No. 4, p. 243–257, October 2004.

CADBURY, Adrian. **The Financial Aspects of Corporate Governance.** Report of the Committee on, 1992. Disponível em: < http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf > Acesso em: 29 mar. 2011.

CAMARGOS, Marcos Antônio de. BARBOSA, Francisco Vidal. **A adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa beneficia o acionista e aumenta a liquidez acionária?** Evidências empíricas do mercado brasileiro. REGE – Revista de Gestão, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 189-208, abr./jun. 2010.

CAMERA, Fabiana. ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras.** V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, ENEO, 2008.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi. (org.) **Manual de *compliance:*** preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM (Brasil), jun 2002. **Cartilha de Governança Corporativa –** Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2011.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 12 fev. 2012.

COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRS – CUC. **Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK.** 2009. Disponível em: <http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_14/>. Acesso em: 17 ago. 2011

_____. **Informações diversas…** 2012. Disponível em: <http://www2.bcu.ac.uk/cuc/about-the-cuc>. Acesso em: 12 fev. 2012.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUGHLIN, Mary. Ann. HOEY, Joseph., HIRANO-NAKANISHI, Marsha. **Sector differences in the role of institutional research in informing decision making and governance in higher education**. Asia Pacific Education Review 10(1): 69-81, 2009.

COUTINHO, Gustavo Alberto Silva. SCHENKEL, Cladecir Alberto. **A gestão da Universidade Federal do Triângulo Mineiro no context da reforma universitária do governo Lula.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Docência na Educação Superior). UFTM. Uberaba-MG, 2009.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes et. al. **Os mecanismos de auditoria evidenciados pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa e no novo mercado da Bovespa**. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 101-130, jan./mar. 2010.

DONDONI, Paulo Cezar. DETONI, Teresina Lucia. **Governança Corporativa nas Pequenas Empresas.** Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2 – 2008.

DUARTE, Ricardo Seperuelo. **Práticas de Governança Corporativa:** estudo de caso em organizações de serviços educacionais. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Fluminense. Niterói-RJ, 2007.

DUARTE, Ricardo Seperuelo. KHALIL, Raja Oliveira. QUELHAS, Osvaldo**. Governança: Uma ferramenta desconhecida pelas Instituições de Ensino?** SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

ENDERS, Jürgen. **Higher education, internationalisation, and the nation-state:** Recent developments and challenges to governance theory. Higher Education 47(3): 361-382, 2004.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais:** a visão da alta administração. Cadernos EBAPE.BR, FGV, v. 9, p.648–667, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

EURYDICE – A REDE DE INFORMAÇÃO SOBRE EDUCAÇÃO NA EUROPA. (Unidade Portuguesa). **A governança do ensino superior na Europa.** Gabinete de Estatística e Planejamento da Educação. Ministério da Educação, 2008. Disponível em: Acesso em: 26 mar. 2011.

_____. (Unidade Portuguesa). **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://eurydice.gepe.min-edu.pt/index.php>. Acesso em: 15 jan. 2012.

FIELDEN, John. **Global Trends in University Governance.** World Bank. Washington DC, 2008.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público.** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Juliana Araújo et al. **O Conselho de Administração em Empresas Familiares:** Avaliação da Adesão ao Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 30º Encontro da ANPAD. Salvador-BA. set. 2006.

HUISMAN, J. CURRIE, J. **Accountability in higher education**: Bridge over troubled water? Higher Education, 48(4): 529-551, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC: São Paulo, 2009.

_____. **Outros Códigos.** Relatório Cadbury - Código De Práticas Recomendáveis. 2012. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/codigo.aspx?codcodigo=13>. Acesso em: 13 fev. 2012.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponíveis em: <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>. Acesso em: 13 fev. 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector:** A Governing Body Perspective International Public Sector Study, 2001. Disponível em: <http://www.ifac.org>. Acesso em: 14 jan. 2011.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.ifac.org>. Acesso em: 15 fev. 2012.

ISI WEB OF KNOWLEDGE. 2011. Disponível em: <http://apps.isiknowledge.com>. Acesso em: 10 jan. 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNOTT, Jack. H. PAYNE, A. Abigail. **The impact of state governance structures on management and performance of public**

organizations: A study of higher education institutions. Journal of Policy Analysis and Management **23**(1): 13-30, 2004.

LESTER, Paulo et al. **Transparência e Governança na Área Pública:** Uma Análise da Qualificação Econômica e Financeira das Licitações do Estado de Santa Catarina. ENAPG, 2006.

LIMA, Licínio C. AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. CATANI, Afrânio Mendes. **O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2012.

LIMA, Emanoel Marcos. PEREIRA, Carlos Alberto. **Associação entre índices de *disclosure* e características corporativas das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas do Brasil – IESFB.** Revista de Contabilidade e Organizações. v. 5, n. 11, p. 23-48, 2011.

LOPES, Humberto Elias Garcia. BERNARDES, Patrícia. LARA, Lucas de Carvalho. **Governança corporativa e desempenho: um estudo em empresas de list no Brasil.** Revista Economia & Gestão v. 19 n. 19, jan/abril 2009.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. **Ensino Superior em administração e percepção da qualidade de serviços:** uma aplicação da escala SERVQUAL. RBGN - Revista Brasileira de Gestão e Negócios. v.13, n. 39, p. 219-233, abr./jun. São Paulo, 2011.

LUZ, Antônio Thadeu Mattos da et. al. **Uma investigação sobre a relação entre atribuições em causa própria e governança corporativa.** BBR – Brazilian Business Review, Vol. 6, n. 2, art. 5, p. 191-208, maio-ago, 2009.

LYRIO, Maurício Vasconcellos et al. **Proposta de um Modelo para Avaliar o Grau de Transparência as Demonstrações Financeiras Publicadas por uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira:** a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. Revista UnB Contábil, v. 11, n. 1-2, p.170-186, jan./dez. Brasília, 2008.

MAGRO, Dalva. ALVES, Sandra Raquel Pinto. **Corporate Governance e a questão da gestão nas universidades.** 1º Encontro Luso-angolano em economia, sociologia e desenvolvimento rural, 2008.

MAINARDES, Emerson Wagner. ALVES, Helena. RAPOSO, Mario. **The process of change in university management:** from the "ivory tower" to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 33 E/2011, p. 124-149, 2011.

MAINARDES, Emerson Wagner. DOMINGUES, Maria José. **A qualidade da administração das instituições de ensino superior:** um estudo multicaso em instituições privadas que oferecem cursos de graduação em administração em Joinville, SC. E&G Revista Economia e Gestão. v. 10, n. 22, jan/abr. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES. Daniel Siqueira Pitta. COSTA, André Lucirton. **Governança Corporativa e Clubes de Futebol Profissional:** um Estude de Caso com um Clube do Estado de São Paulo. 30º Encontro da ANPAD. Salvador-BA. set. 2006.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público**. RAC, v. 11, n. 2, p. 11-26, Abr./Jun. 2007.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Modelos de governo e gestão universitária:** uma visão sobre o contexto actual português. Revista iberoamericana de Contabilidad e Gestión. v. X, n. 19, enero-junio, 2012.

MARTIN, Nilton Cano. SANTOS, Lilian Regina dos. DIAS FILHO, José Maria. **Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos:** a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, jan./abr., 2004.

MASTEN, Scott E. **Authority and commitment:** Why universities, like legislatures, are not organized as firms. Journal of Economics & Management Strategy **15** (3): 649-684, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público.** São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** APGS – Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.2, n.1, p. 110-135, jan.-mar. 2010b.

MEYER JUNIOR, Victor. MANGOLIM, Lúcia. **Estratégia em Universidades Privadas:** Estudo de Casos. 30º Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2006.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, INOVAÇÃO E ENSINO SUPERIOR – MCIES. **Processo de Bolonha.** 2012. Disponível em: <http://www.ccisp.pt/documentos/bolonha/outros/processo_bolonha.pdf > Acesso em: 19 abr. 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. e-MEC (Brasil). **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados.** UF: SC. 2011. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 26 mar. 2011.

_____. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).** 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br. Acesso em: 27 abr. 2012.

_____. **Programa Universidade para Todos (PROUNI).** 2012. Disponível em: <http://siteprouni.mec.gov.br/>. Acesso em: 27 abr. 2012.

MOK, Ka-Ho. **Globalization and educational restructuring:** University merging and changing governance in China. Higher Education, 50(1): 57-88, 2005.

MONTE, Paulo Aguiar do et.al. **Existe relação entre Governança Corporativa e volatilidade? Um estudo a partir da formação de carteiras**. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X,

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 15-44, abr./jun. 2010.

MORGADO, José Carlos. **O processo de Bolonha e Ensino Superior num mundo globalizado**. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n° 106, p. 37-62, jan./abr. 2009.

MOURA, Alice Nascimento Rocha. **Gestão pública e governança: os royalties do petróleo como potencializador do desenvolvimento sustentável no município de Cabo Frio**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.

MURARO, Mirna. SOUZA, Márcos Antônio de. DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão Econômica em Instituições de Ensino Superior:** Mensuração de Resultados por Unidade de Negócios. Revista Contemporânea de Contabilidade – RCC, ano 04, v.1, n°8, p. 43-66, Jul./Dez., 2007.

NAVES, Gladston Guimarães. **A Contribuição do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) para a promoção da a*ccountability*:** a percepção dos usuários. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, Elisio Corrêa de. **Governança corporativa nas IES brasileiras:** uma proposta para o setor de educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema nacional de Avaliação da Educação Superior). Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVOLOPMENT – OECD. **OECD Principles of Corporate Governance.** Paris: OECD, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html>. Acesso em: 14 nov. 2010.

_____. **Os Princípios da OCDE sobre Governança das Sociedades.** Paris: OECD, 2004. Disponível em:

<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2012.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques et al. **Universidade Pública e *Accountability*.** XII SemeAd, 2009.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas instituições federais de ensino superior.** Cadernos EBAPE.BR, FGV, v. 9, p. 628-647 Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

PIERANTI, Octavio Penna. RODRIGUES, Silvia. PECI, Alketa. **Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro.** XXXI Enanpad, 2007.

PLATT NETO, Orion Augusto. CRUZ, Flávio da. **Proposta de um Painel de Informações Sintéticas sobre as Universidades: Aplicação do "Raio-X" na Universidade Federal de Santa Catarina.** Revista Contemporânea de Contabilidade – RCC, ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 06, v.1, n°12, p. 109-126, Jul./Dez., 2009.

PLATT NETO, Orion Augusto. CRUZ, Flávio da. VIEIRA, Audí Luiz. **Transparência das Contas Públicas das Universidades:** um Enfoque no Uso da Internet como Instrumento de Publicidade. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

REZENDE, Amaury José. FACURE, Carlos Eduardo Fernandes. DALMÁCIO, Flávia Zóboli. **Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos.** 9º Congresso USP de controladoria e contabilidade, 2009.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. LOPES, Jorge. PEDERNEIRAS, Marcleide. (org.). **Estudando teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3ª ed. São Paulo: atlas, 2008.

ROSSETTO, Ana Claúdia. **Governança corporativa em instituições do ensino superior particular:** um estudo das instituições que abriram capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de governança corporativa. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, 2009.

ROSSONI, Luciano. MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa.** VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. EnEO. Florianópolis-SC, maio, 2010.

SCARDUA, Rubens Antonio Carrozzo. SPERS, Eduardo Eugênio. **A importância da governança corporativa para instituições de ensino superior.** 5º Congresso de Pós-Graduação – UNIMEP – 2007.

SILVA JUNIOR, Annor da. MUNIZ, Reynaldo Maia. MARTINS, Priscilla de Oliveira. **Governança Corporativa na IES familiar de grande porte:** um estudo de caso. Revista Alcance – Eletrônica. v.16, n. 03, p. 286-303, set/dez. 2009.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** 1. ed.. 2. reimpr., São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Flavia Cruz de. SIQUEIRA, Jean Francisco. **A convergência da nova administração pública para governança pública:** Uma análise dos artigos internacionais e nacionais publicados entre 2000 e 2006. 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007.

SOUSA, Madalena Bastos. RIBEIRO, Thais Gabriele Brandão. NASCIMENTO, Artur Roberto. **A Evidenciação Da Contribuição Da Contabilidade No Processo De Accountability Nas Universidades Públicas** – Um Estudo de caso da Universidade Estadual de Feira de Santana. XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004.

TAVARES. Sergio Marcus Nogueira. **Governança em universidades confessionais no Brasil:** modelo em construção. Revista Educação & Linguagem. v. 12, n. 19, p. 219-238, jan/jun. 2009.

TEFERRA, Damtew. ALTBACH, Philip. G. **African higher education:** Challenges for the 21st century. Higher Education 47(1): 21-50, 2004.

TRAKMAN, Leon. **Modelling University Governance.** *Higher Education Quarterly*, 0951– 224, volume 62, n.1/2, p. 63–83, Jan.-Apr., 2008.

TSAI, Paula Yoga. YAMAMOTO, Marina Mitiyo. **Governança corporativa:** análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. 2º Congresso USP de iniciação científica em contabilidade, São Paulo, 2005.

UNIVERSIDADE DE AVEIRO – UA. Portal Acadêmico Online – PACO. **Texto da Declaração de Bolonha:** Declaração conjunta dos Ministros da Educação europeus reunidos em Bolonha a 19 de Junho de 1999. Disponível em: http://paco.ua.pt/common/bin/Bolonha/Bolonha_Declaracao%20de%20Bolonha.pdf. Acesso em: 16 abr. 2012.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. Biblioteca Virtual de Direitos Humanos da USP. **Declaração de Bolonha – 1999.** Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-n%C3%A3o-Inseridos-nas-Delibera%C3%A7%C3%B5es-da-ONU/declaracao-de-bolonha-1999.html> . Acesso em: 16 abr. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR. **Informações diversas...** 2011. Disponível em: <http://www.ufpr.br/>. Acesso em: 10 out. 2011.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.ufpr.br/>. Acesso em: 28 fev. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Informações diversas...** 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>. Acesso em: 22 out. 2011.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>. Acesso em: 23 mar. 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Informações diversas...** 2011. Disponível em: < http://ufsc.br/>. Acesso em: 29 ago. 2011.

_____. **Informações diversas...** 2012. Disponível em: < http://ufsc.br/>. Acesso em: 24 mar. 2012.

VIANA, Evandro. **A governança corporativa no setor público municipal:** um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues et. al. **Aderência do relatório da administração das empresas listadas no novo mercado da BOVESPA ao guia de boas práticas de governança corporativa da UNCTAD.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.1, maio./ago, 2007.

VILLELA, Lamounier Erthal. PINTO, Mario Couto Soares. **Governança e gestão social em redes empresariais:** análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro, RAP — Rio de Janeiro 43(5):1067-1089, Set./out. 2009.

WARING, Colleen G. et. al. **The Role of Auditing in Public Sector Governance.** The Institute of internal Audit – IIA, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Planilha Geral

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Comprometimento	Comprometimento de todos em todas as	**Administração Geral**	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRISIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
2	Comprometimento	Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Administração Geral**	Consta no RELATÓRIO DA CGU que o ambiente de controle encontra-se adequado no que se refere à existência de normativos atualizados sobre a estrutura administrativa e a forma de hierarquia, de organograma atualizado e acessível aos servidores, de procedimentos de autorizações, aprovações e delegação de autoridade e responsabilidade, além de alguns manuais e rotinas operacionais.	Consta no RELATÓRIO DA CGU que Quanto à existência de manuais estabelecendo práticas operacionais e de rotinas no âmbito da Universidade, não há uniformidade entre as diversas unidades e departamentos, havendo manuais disponíveis no portal da Universidade de maneira dispersa.	NADA FOI ENCONTRADO		**1**								**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2,33**
3	Equidade	Garante a prestação de serviços, a política e a troca de informações	**Administração Geral**	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRISIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CABE RESSALTAR QUE TODAS AS RESPONSABILIDADES DOS ITENS 50 a 54. FICAM CLARA NO QUE SE REFERE SUAS RESPONSABILIDADES NAS ATRIBUIÇÕES DOS DEVIDOS ESTATUTOS.	**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
4	Ética	Pudições de comportamento de todos os envolvidos/tratamento justo entre todos os envolvidos	**Administração Geral**	NÃO CONSTA EM NENHUM DOS DOCUMENTO ANALISADO REFERÊNCIAS SOBRE IMPARCIALIDADE DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DO GOVERNO. No entanto, considerando que os membros do órgão de governo, na condição de servidores públicos e conforme consta no RELATÓRIO DE ATIVIDADE a utilização do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e nele a vedação quanto ao uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem. Cabe ressaltar que o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal somente foi encontrado a partir de buscar diversas, ou seja, não foi encontrado nenhuma forma de acesso ao referido código na homepage da instituição.	NÃO CONSTA EM NENHUM DOS DOCUMENTO ANALISADOS REFERÊNCIAS SOBRE IMPARCIALIDADE DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DO GOVERNO. No entanto, considerando que os membros do órgão de governo, na condição de servidores públicos e conforme consta no RELATÓRIO DE GESTÃO a utilização do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e nele a vedação quanto ao uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem. Cabe ressaltar que o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal somente foi encontrado a partir de buscar diversas, ou seja, não foi encontrado nenhuma forma de acesso ao referido código na homepage da instituição.	APESAR DE NÃO CONSTA EM NENHUM DOS DOCUMENTO ANALISADOS REFERÊNCIAS SOBRE IMPARCIALIDADE DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DO GOVERNO, CABE DESTACAR QUE A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA na homepage na página da Pró-reitora de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (disponível em: http://prdhs.ufsc.br/) (Acesso: 24 mar 2012) e, nele, a vedação quanto ao uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem.	Todas as IES estudadas utilizam do código de ética válido para todos os servidores públicos federais (Decreto 1.171/1994) (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm) (Acesso 14 mar 2012). Nele constam referências que remetem à imparcialidade nas atividades principalmente no item que trata das vedações do servidor público. No entanto, nos relatório emitidos pelas instituições não constam essas referências e nem tão pouco a garantia de imparcialidade por parte dos membros dos órgãos de governo.		**1**					**1**					**1**					**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**4,33**
5	Liderança	Identificação clara e articulação de	**Administração Geral**	Previstas nas atribuições concedidas aos conselhos que compõe a administração superior (PDI, ESTATUTO e REGIMENTO GERAL).	Previstas nas atribuições concedidas aos conselhos que compõe a administração superior (ESTATUTO e REGIMENTO GERAL).	Previstas nas atribuições concedidas aos conselhos que compõe a administração superior (PDI e ESTATUTO).		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidade - melhorar o desempenho	**Administração Geral**	ESTATUTO e REGIMENTO GERAL - consta as atribuições de todos os membros da administração superior (aqui considerado o órgão de governo). clara definição da administração superior incluindo composição e atribuições. PDI - clara definição das diretrizes com objetivos e metas bem como datas relativas para cumprimento. Políticas de atendimento ao discente e organização acadêmica.	PLANO DE GESTÃO - consta um planejamento de atividade de órgão da administração central sob a responsabilidade do reitor e vice-reitor onde assumem o compromisso com uma universidade inclusiva, democrática, capaz de fomentar a investigação científica de alta qualidade, de introduzir novas tecnologias de ensino na graduação e na pós-graduação, buscando otimizar o fluxo de saberes entre a Universidade e a Sociedade. A proposta de gestão contida neste Plano de Gestão articula-se a partir de quatro grandes eixos temáticos, a saber: (1) expansão com qualidade, (2) inclusão, (3) modernização da gestão e recuperação da infraestrutura institucional, e (4) desenvolvimento da comunidade universitária. No PLANO DE GESTÃO consta a responsabilidade da reitoria no que se refere ao compromisso com uma gestão eficaz e o planejamento para o desenvolvimento futuro.	SEPLAN - A Secretaria de Planejamento e Finanças é uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina encarregada do planejamento e da administração financeira rumo à boa administração de seus recursos e capacidades. Dentre as sua atribuições consta a de propor valores e diretrizes institucionais para a excelência da gestão caracterizando assim a responsabilidade por uma gestão eficaz. Uma outra atribuição da SEPLAN é incorporar os fundamentos da excelência às ações da Instituição, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias, caracterizando assim a responsabilidade pelo planejamento de desenvolvimento futuro.	Apesar de a maioria das atribuições dos órgãos que compões a administração superior supostamente direcionar para a gestão eficaz e consequentemente ao desenvolvimento futuro, em nenhum relatório ou demais consultas consta com estes termos referências à responsabilidades que assegurem a gestão eficaz e desenvolvimento futuro.	1					1					1					3	0	0	0	0	5,00
7	Liderança	Permite melhorar o desempenho e incentivar as	**Administração Geral**	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR		1					1					1					3	0	0	0	0	5,00
8	Prestação de contas /Accountability	Identificação clara e articulação de responsabilidades	**Administração Geral**	ESTATUTO e REGIMENTO GERAL - clara definição da administração superior incluindo composição e atribuições. PDI - clara definição das diretrizes com objetivos e metas bem como datas relativas para cumprimento. Políticas de atendimento ao discente e organização acadêmica.	ESTATUTO e REGIMENTO GERAL - clara definição da administração superior incluindo composição e atribuições. PDI - clara definição das diretrizes apontando objetivos e metas com caráter estratégico para cumprimento da missão. Propostas claras de programas de desenvolvimento relacionados à organização acadêmica e administrativa visando o discente. **PLANO DE GESTÃO** - elemento referencial adicional com propostas de expansão com qualidade, inclusão, modernização da gestão e infraestrutura e desenvolvimento da comunidade universitária.	ESTATUTO e REGIMENTO GERAL - clara definição da administração superior incluindo composição e atribuições. PDI - clara definição das diretrizes e políticas da instituição, inclusive sobre a organização da gestão e planejamento institucional. Clara definição do órgão de governo máximo.	A UFRGS possui o PLANO DE GESTÃO.	1					1					1					3	0	0	0	0	5,00
9	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões, pelas ações e pela gestão de fundos e aspectos de desempenho	**Administração Geral**	Nas atribuições dos órgãos de governo da administração superior não consta referências às responsabilidades em assegurar a solvência. No entanto consta nas atribuições do Conselho de Planejamento e administração referências sobre bens móveis e imóveis. No entanto, no RELATÓRIO DE GESTÃO, consta conforme a recomendação do CGU que Nas demonstrações financeiras, deverá ser demonstrado a obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), maiores que um (> 1). Esta informação não foi encontrada nas Demonstrações Financeiras.	NÃO HÁ REGISTRO QUE TRATE DE RESPONSABILIDES SOBRE SOLVÊNCIA. No entanto, o ESTATUTO - refere-se à atribuição do Conselho Universitário quanto a autorizar, na forma da lei, a alienação e oneração de bens patrimoniais imóveis, bem como a aceitação de legados e doações feitas à Universidade, mediante aprovação do Conselho de Curadores.	ESTATUTO - consta como atribuição do Conselho de Curadores aprovar a alienação e a transferência de bens da Universidade. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - demonstra responsabilidade da SEPLAN quanto aos ATIVOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS, inclusive com tabelas e gráficos. Consta ainda um item titulado de SUSTENTABILIDA DE FINANCEIRA que retrata a responsabilidade do órgão de governo com a capacidade de pagamento da instituição. Cabe destacar que o fato de não constar nas atribuições dos membros do órgão de governo referências sobre a responsabilidade em assegurar a solvência da IES, faz com que a recomendação atenda parcialmente na maioria dos itens.					1				1				1					0	0	1	2	0	2,33

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
10	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões, pelas ações e pela gestão de fundos e aspectos de desempenho	**Administração Geral**	ESTATUTO - a responsabilidade consta nas atribuições do Conselho de planejamento e administração entres outras, discutir e propor políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos	A UFRGS não possui o conselho de planejamento e administração. No entanto no ESTATUTO - consta como atribuição do Conselho de Curadores acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária e econômico-financeira da Universidade o que remete a responsabilidade a este órgão.	ESTATUTO - além das atribuições do Conselho de Curadores que remetem a esta responsabilidade como por exemplo: emitir parecer sobre qualquer assunto relativo a patrimônio e finanças, mediante consulta do Reitor), consta nesse relatório como atribuição da REITORIA administrar as finanças da Universidade, de conformidade com o orçamento.	Em todas as IES consta em seus estatutos as atribuições de cada órgão de governo da administração superior e dentre estas, estão as referentes à aspectos financeiros. Considera-se evidenciada a recomendação pois dentre as atribuições estabelecidas caracterizam as responsabilidades de cada órgão.	**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
11	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões e ações/garante a prestação de serviços, a política e a troca de informações adequadas	**Administração Geral**	RELATÓRIO DE GESTÃO - refere-se ao PPI (projeto piloto de investimento). Porém, nada foi encontrado sobre tal projeto. Quanto à gestão de risco, fica a cargo da avaliação estabelecida no relatório de gestão. Consta no RELATÓRIO DE ATIVIDADES a descrição das metas físicas e financeiras de investimentos destacando valores previstos e realizados. Consta no item Relações Institucionais informações sobre a Formalização de convênios, contratos e demais ajustes, bem como as Principais Atividades Desenvolvidas sob responsabilidade da PROPLAN, complementadas pelas quantidade e valores previstos e realizados destes contratos. E ainda informações sobre contratos diversos, suas metas, previsões, realizações e setor responsável. Consta nas Normas de Execução Orçamentária e Financeira políticas sobre INVESTIMENTOS, SUBVENÇÕES, DÍVIDAS (grupo de natureza de despesa). No entanto não se refere à TESOURARIA, RISCOS e CONTRATOS. Por isso, não atende, porém cita alguns itens.	No MANUAL DE ROTINA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS consta sobre as providências quanto à dívida ativa, incluindo provisões, forma de cálculo e responsabilidades, e ainda, análise e registros de contratos. Quanto à gestão de risco, fica a cargo da avaliação estabelecida no relatório de gestão. Como de todos os itens propostos na recomendação apenas um (dívida) foi encontrado, fica como não atende, porém cita alguns itens.	O PDI trata do plano de investimento que se refere ao levantamento de informações a partir de consulta nas unidades universitárias. No entanto não se trata de políticas claras de gestão de investimentos e sim previsões de futuros investimentos em obras, equipamentos, móveis e outros. Quanto à gestão de risco, fica a cargo somente da informação gerada pela avaliação estabelecida no relatório de gestão. NÃO FORAM ENCONTRADOS POLÍTICAS CLARAS PARA TODO O SISTEMA DE GESTÃO PROPOSTO NA RECOMENDAÇÃO. O QUE CONSTA SÃO INFORMAÇÕES SOBRE O item INVESTIMENTOS QUE JÁ OCORRERAM. ESTAS INFORMAÇÕES ESTÃO NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO E DE ATIVIDADES. Logo não há possibilidade de verificar se tais políticas, caso existam, são atualizadas periodicamente.				**1**				**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1,67**
12	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada - fornecimento de informações e comunicação completa das ações	**Administração Geral**	Conforme consta no REGIMENTO GERAL as decisões são mediante reuniões com a presença da maioria dos membros, com comparecimento obrigatório, munida de discussões, votações e aprovações de atas.	Conforme consta no REGIMENTO GERAL as decisões são mediante reuniões com a presença da maioria dos membros, com comparecimento obrigatório, munida de discussões, votações e aprovações de atas. No caso da UFRGS consta ainda que as reuniões do CONSUN serão abertas a qualquer membro da comunidade universitária, salvo quando, pela natureza da pauta, o CONSUN deliberar em contrário.	Conforme consta no REGIMENTO GERAL as decisões são mediante reuniões com a presença da maioria dos membros, com comparecimento obrigatório, munida de discussões, votações e aprovações de atas.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
13	Prestação de contas /Accountability	Responsabilida de pelas decisões, pelas	**Aprovação**	ESTATUTO - responsabilidade auferida nas atribuições do Conselho de Planejamento e Administração	ESTATUTO - responsabilidade auferida nas atribuições do Conselho Universitário.	ESTATUTO - responsabilidade auferida nas atribuições do Conselho de Planejamento e Administração		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
14	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões, pelas ações e pela gestão de fundos e aspectos de	**Aprovação**	ESTATUTUO - constam nas atribuições do Conselho de Curadores - e do Conselho de Planejamento e Administração (aprovar, acompanhar e avaliar o plano anual e plurianual da Universidade, no âmbito de sua competência) (homologar a prestação de contas do exercício previamente aprovada pelo Conselho de Curadores)	constam nas atribuições do Conselho de Curadores - ESTATUTO	constam nas atribuições do Conselho de Curadores - ESTATUTO		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
15	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões e ações/orientação,	**Aprovação**	Consta nas atribuições do Conselho de Planejamento e Administração que o mesmo deve aprovar, acompanhar e avaliar a proposta orçamentária global e o orçamento da XV. Universidade, ressalvadas as competências do Conselho de Curadores.	Compete ao Conselho Universitário aprovar as diretrizes orçamentárias, o orçamento, os créditos adicionais, as transposições e as suplementações de verbas, nos termos do Regimento Geral da Universidade.	Compete ao conselho de curadores aprovar a proposta orçamentária e o orçamento analítico da Universidade, acompanhado do respectivo plano de atividade universitária, antes de sua remessa aos órgãos competentes.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
16	Prestação de contas /Accountability	Procedimento que levam à transparência	**Gestão de Ativos**	Não consta nas atribuições dos órgãos da administração superior. No entanto, no RELATÓRIO DE ATIVIDADES consta sobre a readequação da infraestrutura da UFPR, no que se refere à Construção, reforma e ampliação de edifícios já existentes das unidades acadêmicas nos diversos campi da Universidade Federal do Paraná/UFPR.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta a figura da Superintendência de Infraestrutura que desenvolve suas atividades em quatro eixos de atuação: Gestão do Espaço Físico, Obras e Reformas, Manutenção Geral e Apoio Logístico. O objetivo é Zelar pela infraestrutura da Universidade, construindo e conservando seu patrimônio, através de assessoramento, planejamento e execução de obras e serviços de manutenção; planejamento do uso do espaço físico e de envolvimento da infraestrutura da Universidade. Nesse relatório consta a responsabilidade de PREFEITURAS UNIVERSITÁRIAS como objetivo de Desenvolver permanentemente atividades de recuperação dos espaços físicos. RELATÓRIO CGU, relata que A UFRGS dispõe de controles sobre a manutenção e gestão de cada um dos 19 imóveis de uso especial sob sua responsabilidade. Cabe destacar que não consta na estrutura do órgão de governo da administração superior a figura de prefeituras universitárias e superintendência da infraestrutura. Por este motivo a recomendação não é atendida, porém cita alguns itens, pois não fica claro a responsabilidade do órgão de governo neste aspecto. Não há definição de responsabilidade nesse ponto.	PDI - no item Estrutura Física consta a relação de todos os terrenos e prédios com as devidas áreas e localizações. RELATÓRIO DE GESTÃO - consta INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO classificado com bens de uso especial. Ainda neste relatório, dentre as Ações para atendimento de deliberações de acórdãos do TCU, o levantamento da situação dos imóveis ficou sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Infraestrutura, vinculada à Reitoria (órgão de governo da administração superior). RELATÓRIO DE ATIVIDADES - consta, a partir de uma ampliação de 2010, a parte de elaboração de projeto fica a cargo do Departamento de Arquitetura e Engenharia (DPAE), integrante da SEPLAN, e a parte de fiscalização de obras e reformas ficado a cargo do Departamento de Obras e Manutenção Predial (DOMP), integrante da Pró-Reitoria de Infraestrutura. E, ainda, há um Departamento de Segurança para proteção de suas edificações e do patrimônio.	Consta em todos os ESTATUTOS da UFPR e UFRGS que a autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste na faculdade de administrar seu patrimônio e dele dispor, o que caracteriza em partes, responsabilidade por tudo o que o compõe. No entanto, não há referência formal sobre esta responsabilidade específica para gestão estratégica de terrenos e edifícios.				**1**				**1**	**1**					**1**	**0**	**0**	**2**	**0**	**3,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
17	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões e pela ações - integração de todos os elementos	**Gestão de Ativos**	O PDI, destaca a revisão de manutenção e conservação das instalações físicas. RELAT. ATIV E GES, consta programas de apoio à manutenção de Equipamentos Multiusuários e manutenção, ampliação de modernização da infraestrutura de apoio à pesquisa, priorizando os ambientes multiusuários, por departamentos, setores, etc. ELATÓRIO DE ATIVIDADES - consta a figura da PREFEITURA DA CIDADE UNIVERSITÁRIA cujo dentre outras atividades é responsável por Promover a criação de estudos preliminares e projetos de arquitetura, e o acompanhamento e a fiscalização das obras novas e das reformas contratadas por processo licitatório. Executar periodicamente os serviços de alvenaria, hidráulica, etc. e serviços gerais, garantindo a manutenção e a conservação das edificações e instalações em todos os campi UFPR. Cabe destacar que não consta na estrutura do órgão de governo da administração superior a figura de prefeituras universitárias e superint. da infraestrutura. Por este motivo a recomendação não é atendida, porém cita alguns itens, pois não fica claro a responsabilidade do órgão de governo neste aspecto.	Conforme item n. 16.	PDI - consta no item GESTÃO o objetivo de fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial. Estabelece ainda as atribuições da Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) que, dentre outras atribuições, destaca-se: Segurança Física e Patrimonial da UFSC e Serviço de conservação e manutenção física e patrimonial da UFSC. CABE DESTACAR QUE CONSTA NO PDI A S ATRIBUIÇÕES DA PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA QUE VINCULADA Á REITORIA FICA NA RESPONSABILIDADE DE REVISAR E MANTER.					1					1				1					1	0	0	2	0	3,00
18	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades/orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Auditoria**	REGIMENTO DO CONCUR - trata apenas que a AUDITORIA INTERNA será sob responsabilidade de um contador legalmente habilitado, com mais de três anos de efetivo exercício da profissão. No entanto não se refere à quantidade de membros, conhecimentos e habilidades exigidas ou tempo necessário para execução dos trabalhos.	As informações sobre a AUDIN (auditoria interna) somente foram encontradas a partir de buscas fora da homepage da instituição, em um link chamado "informações gerais sobre os órgãos na UFRGS" disponível em: http://www.ufrgs.br/portalservidor/orgaos/informacoes/resultado.php - ACESSO 23 mar 2012. Consta que a AUDIN trata-se de um Órgão de assessoramento subordinado ao Conselho de Curadores – CONCUR, sob orientação normativa da Controladoria Geral da União – CGU. Tem por finalidade examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual da entidade. Execução de controles internos. Contudo, dentre as mínimas informações encontradas sobre auditoria, não consta sobre composição. Não evidencia a recomendação. Não foi localizado nenhum aspecto sobre auditoria interna ou AUDIN no site.	Consta no site da AUDIN (http://audin.ufsc.br/) (cesso 17 mar 2012) 7 componentes que, segundo formação e cargo atribuído, possuem conhecimentos para tanto. Não se refere à governança.					1					1			1					0	0	1	1	1	2,00

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
19	Prestação de contas /Accountability	Procedimentos que levam à transparência/integraç	**Auditoria**	Constam nas atribuições do Conselho de Curadores - ESTATUTO	constam nas atribuições do Conselho de Curadores - ESTATUTO. E ainda consta no RELATÓRIO DE GESTÃO - que auditoria interna é um Órgão de assessoramento subordinado ao Conselho de Curadores – CONCUR, sob orientação normativa da Controladoria Geral da União – CGU.	constam nas atribuições do Conselho de Curadores - ESTATUTO		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
20	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de	**Auditoria**	Existe a Unidade de Auditoria Interna conforme consta no site, porém, segundo o RELATÓRIO CGU a Auditoria Interna não tem acompanhado efetivamente as atividades de controle e o seu monitoramento e não atua na gestão de riscos de forma contínua e sistematizada.	Consta no RELATÓRIO DE GESTÃO a auditoria interna, que atua como órgão de controle, apoio e assessoramento ao Conselho de Curadores da Universidade. Atua em caráter preventivo e de orientação e segundo o RELATÓRIO CGU, em conjunto com o controle interno apresenta um diagnóstico positivo.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta na estrutura organizacional com a função fiscalizadora a Auditoria Interna, citada na grande maioria das Análises críticas dos fatores positivos/negativos que facilitaram/prejudicaram a adoção de providências nas recomendações do CGU.					**1**	**1**					**1**					**2**	**0**	**0**	**0**	**1**	**3,67**
21	Transparência /Disclosure	Fornecimento de informações	**Auditoria**	Não consta nas atribuições do Conselho de Curadores; Não consta nas atribuições da Auditoria Interna. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - destaca como objetivo da AUDITORIA INTERNA Zelar pela certificação da regularidade da Prestação de Conta Anual da UFPR e assessorar a Administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, avaliar os atos de gestão por meio de mecanismos de controle, buscando agregar valor à gestão, através da orientação, do acompanhamento, da racionalização e a verificação do desempenho das Unidades Gestoras que integram a UFPR.	Não consta nas atribuições do Conselho de Curadores sobre fornecer orientações... No entanto consta no RELATÓRIO DE GESTÃO a auditoria interna Tem por finalidade examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual da entidade e tomadas de contas especiais. Execução de controles internos, orientações e assessoramento aos setores envolvidos, durante o exercício, resultando em medidas e recomendações de caráter preventivo e de orientação. RELATÓRIO DE GESTÃO - consta a figura da AUDIN (auditoria interna) como parte da administração superior no papel de órgão de controle, apoio e assessoramento ao Conselho de Curadores da Universidade. Atua em caráter preventivo e de orientação.	Não consta nas atribuições do Conselho de Curadores. RELATÓRIO DE GESTÃO - consta a figura da auditoria interna (audin). Conforme consta no site http://audin.ufsc.br/ (acesso 17 mar 2012) compete a auditoria interna Assessorar, orientar, acompanhar e avaliar os atos de gestão administrativa, contábil, orçamentária, financeira, de material, patrimonial, operacional e de pessoal, objetivando a eficiência, a eficácia, a efetividade e o cumprimento da legislação pertinente.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
22	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre todas as ações/comprometimento de todos em todas as ações	**Auditoria**	Consta no REGIMENTO DO CONCUR nas atribuições da Auditoria Interna, porém, não se refere à governança.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta sobre auditoria interna como sendo Órgão de assessoramento subordinado ao Conselho de Curadores – CONCUR, sob orientação normativa da Controladoria Geral da União – CGU. Tem por finalidade examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual da entidade e tomadas de contas especiais. Execução de controles internos, orientações e assessoramento aos setores envolvidos, durante o exercício, resultando em medidas e recomendações de caráter preventivo e de orientação. NÃO SE REFERE A GOVERNANÇA	Consta nas atribuições no site da AUDIN (http://audin.ufsc.br/) acesso 17 mar 2012, no entanto não trata de governança.				**1**						**1**						**1**			**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**3,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
23	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre todas as ações-orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Auditoria**	REGIMENTO DO CONCUR - consta dentre as atribuições da Auditoria Interna, elaborar relatórios. Cabe ressaltar que não se refere à governança. Por isso considera-se que atende parcialmente na maioria dos itens.	As informações sobre a AUDIN (auditoria interna) somente foram encontradas a partir de buscas feita da homepage da instituição, em um link chamado "informações gerais sobre os órgãos na UFRGS" disponível em: http://www1.ufrgs.br/portalservidor/orgaos/informacoes/resultado.php - ACESSO 23 mar 2012. Consta que a AUDIN trata-se de um Órgão de assessoramento subordinado ao Conselho de Curadores – CONCUR, sob orientação normativa da Controladoria Geral da União – CGU. Tem por finalidade examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual da entidade e tomadas de contas especiais. Cabe ressaltar que não se refere à governança.	Consta nas atribuições no site da AUDIN (http://audin.ufsc.br/) acesso 17 mar 2012.				1				1							1			0	0	3	0	0	3,00
24	Compromisso	Comprometimento de todos - integração de todos os elementos	**Avaliação**	PDI - meta de implantar e consolidar mecanismos de avaliação de desempenho até 2011. RELATÓRIO DE GESTÃO - Indicadores de Desempenho nos termos da Decisão TCU nº408/2002. Cabe ressaltar que quanto ao aspecto orçamentário e financeiro ainda não há Indicadores de Desempenho formalmente constituídos. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - apresenta a Variação dos Indicadores de Desempenho da Universidade Federal do Paraná - 2006-2010. Ver no site: Outros três relatórios institucionais elaborados no ano foram UFPR em Números - Gráficos Evolutivos 1997~2009, Indicadores de Desempenho TCU 2009 (neste consta gráficos com indicadores comparativos de outras IFES): UFPR x IFES e Comparativo IFES x UFPR (Apresenta-se uma análise comparativa da UFPR em relação ao conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, quanto aos principais dados levantados no Censo da Educação Superior de 2008 - MEC. O relatório apresenta dados como oferta de cursos, candidato/vaga, concluinte/ingressante, aluno/docente, entre outros), todos disponíveis em www.proplan.ufpr.br. ASSIM CONFIRMAR O BENCHMARK.	RELATÓRIO DE GESTÃO - Indicadores de desempenho nos termos da Decisão TCU nº 408/2002. Consta que em 2007 foi desenvolvido os indicadores institucionais para mensurar os produtos, serviços e resultados alcançados pela gestão a cada exercício. RELATÓRIO DA CGU - consta que: "A Universidade registrou em seu Relatório de Gestão os indicadores estabelecidos na Decisão Normativa TCU nº 408/2002 e modificações posteriores, sobre os quais não cabe avaliação de sua composição. Para estes indicadores, foram estabelecidos comparativos com os 5 exercícios anteriores.Todavia, os Projetos/Ações apresentados por cada Unidade Administrativa e consequentemente as metas atribuídas têm vinculação com as linhas de ação previstas no Plano de Gestão Reitoral para o período 2008-2012 e não com as metas físicas estabelecidas para cada programa orçamentário executado pela Universidade. As metas são avaliadas de forma quantitativa, de forma que são mensuráveis. Comentários: na sua minoria pois apresenta somente os Indicadores de desempenho nos termos da Decisão TCU nº 408/2002, sem projeção a longo prazo e sem considerar benchmark.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta os indicadores de desempenho da instituição formulados de acordo com seus objetivos institucionais e organizados com base nas dimensões Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Consta ainda, os INDICADORES DE DESEMPENHO NOS TERMOS DA DECISÃO TCU N.º 408/2002.RELATÓRIO DE ATIVIDADES - no que se refere à comparações consta neste relatório que: A partir de 2008 o INEP tornou públicos os indicadores que permitem comparar as IES localmente e nacionalmente. Caracteriza revisão de desempenho a longo prazo. Ainda como forma de ações a longo prazo consta que: A gestão de desenvolvimento humano e social na UFSC está a cargo da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). Para dinamizar esse processo e com vistas a um melhor desempenho das atividades na área, foi criada em 2010 a Diretoria de Desenvolvimento e Gerenciamento Organizacional (DDGO). PONTO A DESTACAR: ainda no RELATÓRIO DE ATIVIDADES consta que O Departamento de Planejamento da SEPLAN, por intermédio da CAI e da CPA, exerceu durante o ano de 2010 as atividades de avaliação institucional.	A IES cumprem a decisão do DECISÃO TCU N.º 408/2002 quanto aos indicadores de desempenho, no entanto, não consideram benchmark com outras instituições comparáveis.	1								1		1						2	0	0	1	0	4,00
25	Compromisso	Integração de todos os elementos-identificação clara e articulação de	**Avaliação**				Conforme item 27 (que trata dos indicadores de desempenho) e item 31 (que trata do planejamento estratégico) considera-se que as IES evidenciam tal recomendação.	1					1					1					3	0	0	0	0	5,00

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema/Área	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
26	Cumprimento das leis / Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais regulamentos	Avaliação				NÃO HÁ REGISTRO DE DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE E CÓDIGO DE GOVERNANÇA.					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
27	Transparência / Disclosure	Divulgação adequada, tempestiva de informações e	Avaliação	CONFORME CONSTA NO ITEM 24, A UFPR PUBLICA AMPLAMENTE O RESULTADO DA AVALIAÇÃO	CONFORME CONSTA NO ITEM 24, NÃO FORAM ENCONTRADOS DIVULGAÇÕES COMPLETAS SOBRE O RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	CONFORME CONSTA NO ITEM 24, A UFSC PUBLICA PARCIALMENTE NA SUA MAIORIA OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO, COM EXCESSÃO DO BENCHMARK COM INSTITUIÇÕES COMPARÁVEIS.	A IES cumprem a decisão do DECISÃO TCU Nº 408/2002 quanto aos indicadores de desempenho, no entanto, não consideram benchmark com outras instituições comparáveis.	1								1		1					2	0	0	1	0	4,00
28	Ética	Padrões de comportamento de sócios e executivos	Gestão Comportamental	PDI - definido no Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. RELATÓRIO CGU - ausência de Código de Ética e Conduta. No entanto, NENHUM código de conduta ou ética foi encontrado.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta nas informações sobre a estrutura do controle interno que há mecanismo para a elaboração do código de conduta e ética. RELATÓRIO CGU - a UFRGS não possui código de ética próprio e se utiliza do código de ética para servidores públicos federais. Não possui comissão de ética, mas mantém um Núcleo de Assuntos Disciplinares que tem como competência orientar as chefias e servidores em relação à conduta profissional e sobre o regime disciplinar aplicável.	PDI - dentro da responsabilidade ética e social trata da criação de um código de ética e conduta do servidor docente e técnico administrativo. RELATÓRIO DE GESTÃO - nas informações sobre o sistema de controle interno consta que não há como afirmar a existência de um código de ética ou conduta. RELATÓRIO CGU - a UFSC não tem um código de ética próprio. A comissão de ética, criada em 2008, teve, nesse período, suas discussões voltadas à criação do referido código.	Informação parcial pois as IES não possuem código de ética e conduta próprio. E se utilizam do código de ética do servidor público. Todas as IES estudadas utilizam do código de ética válido para todos os servidores públicos federais (Decreto 1.171/1994) disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm) (Acesso 14 mar 2012). Nele constam referências que remetem à imparcialidade nas atividades principalmente no item que trata das vedações do servidor público. No entanto, nos relatório emitidos pelas instituições não constam essas referências e nem tão pouco a garantia de imparcialidade por parte dos membros dos órgãos de governo.				1				1				1					0	0	0	3	0	2,00
29	Transparência / Disclosure	Divulgação adequada e tempestiva por meios eficientes	Declaração de Governança	NÃO EXISTE DECLARAÇÃO DE GOVERNANÇA. Não faz referências ou estabelece uma ligação com o estatuto, sendo alguns itens do relatório de gestão que cita o estatuto e o regimento geral como manuais e publicações relacionadas às atividades da instituição. Conforme consta na complementação da recomendação dada pelo EUROYDICE, os relatórios, de um modo geral, apresentam informações sobre atividades educativas, ações que envolvem interesses dos estudantes, técnico-administrativos e professores (RELAT. ATIV) e ainda, informações sobre recursos, avaliações, estratégias, aspectos financeiros entre outros (RELAT. GEST). Cabe ressaltar que a maioria das informações destacadas na recomendação estão disponibilizadas seja por obrigatoriedade ou voluntárias. No entanto, de forma dispersa e muitas vezes confusas, nos diversos relatórios. Enfim, no RELAT. GEST, uma análise comparativa das ações estabelecidas como metas no PDI e os resultados alcançados. Mas, não fica claro, por exemplo, quais ações estão de acordo com o estatuto, regimento geral e, principalmente, não há uma relação das ações com os princípios gerais do serviço público	O RELATÓRIO DE GESTÃO, destinado a atender as decisões do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União, inclem informações sobre dados gerais da instituição, e o estágio de desenvolvimento em comparação com a proposta do PDI, projetos e ações previstas e realizadas e informações contábeis. Cabe destacar que a UFRGS não apresenta RELATÓRIO DE ATIVIDADES. As informações destacadas na recomendação sobre avaliação de resultados alcançados, progressos em relação ao PDI e demais planos e demais informações sobre recursos e aspectos financeiros estão contempladas no RELATÓRIO DE GESTÃO. No entanto, pela falta do relatório de atividades, não foram encontradas informações sobre atividades educativas e outras de interesse dos discentes, docentes e pessoal técnico-administrativos, e consequentemente, de interesse da comunidade de uma forma geral. Considerando ainda a falta de declaração de governança, considera-se que a recomendação não é atendida.	O RELATÓRIO DE GESTÃO apresenta informações sobre o desempenho da instituição em comparação com o PDI, cumprindo assim, em partes, o que estabelece a recomendação. Há também referências aos indicadores que tratam de ações quanto ao corpo docente, aos técnicos-administrativos e aos estudantes. Trata dos recursos e demais aspectos financeiros. No RELATÓRIO DE ATIVIDADES consta, além das atribuições estabelecidas pela recomendação quanto atividades educativas, serviços para estudantes, uma relação clara com quatro das cinco dimensões do PDI, o que corrobora com a evidenciação da recomendação. O ponto que faz com que essa recomendação não seja atendida, se dá por conta da não apresentação de uma declaração de governança.				1				1				1					0	0	0	0	3	1,00
30	Cumprimento das leis / Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais regulamentos	Declaração de Responsabilidade				NÃO HÁ REGISTRO DE DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE E CÓDIGO DE GOVERNANÇA.					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
31	Cumprimento das leis / Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais regulamentos	Declaração de Responsabilidade				NÃO HÁ REGISTRO PUBLICAÇÃO DE DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE.					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
32	Equidade	Tratamento justo e comprometimento de sócios - comunicação	Declaração de Responsabilidade	PDI - destaca a existência da ouvidoria objetivando o aperfeiçoamento do desempenho e dos relacionamentos institucionais e a prática da democracia. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - trata da ouvidoria incluindo números de atendimentos realizados.	PDI - destaca que a ouvidoria constitui-se em um importante meio de identificar demandas da sociedade. SITE - link OUVIDORIA - A Ouvidoria tem a função de receber, examinar e encaminhar, aos setores competentes, todas as sugestões, reclamações, elogios e denúncias que lhe sejam enviadas. Além disso, é sua competência acompanhar as providências adotadas e garantir que o cidadão receba a resposta à sua manifestação.	PDI - consta em Comunicação Interna e com a Sociedade a partir de agência de comunicação, internet, rádio, TV e Ouvidoria. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - sobre a criação da ouvidoria: "A Ouvidoria da UFSC foi instituída em 28 de maio de 1996, por meio da Portaria 67/UGR/1996 e tem como principal objetivo constituir-se um canal facilitador para recebimento de críticas, reclamações, denúncias, sugestões e elogios da comunidade interna e externa"; inclusive descrevendo números de chamadas e origem das demandas em percentuais. SITE - link GERAL - OUVIDORIA - canal oficial de recebimento de críticas, reclamações, sugestões e elogios da comunidade interna e externa da UFSC.	Apesar de todas as instituições apresentarem um canal de comunicação entre a comunidade - o que representa um canal para falar com queixas, entreas (ouvidoria), não foi encontrado uma forma de falar com as queixas internas e sobretudo com conflito de interesses, principalmente se considerada a recomendação de uma declaração de responsabilidade e identificação de pessoa chave, com exceção da UFSC que se refere à comunicação interna em sua ouvidoria.				1				1			1					0	0	1	2	0	2,33

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
29	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada e voluntária/procedimentos que levam à transparência	**Declaração de Governança**	NÃO EXISTE DECLARAÇÃO DE GOVERNANÇA. Não faz referências ou estabelece uma ligação com o estatuto, salvo alguns item do relatório de gestão que cita o estatuto e o regimento geral como manuais e publicações relacionadas às atividades da instituição. Conforme consta na complementação da recomendação dada pelo EURYDICE, os relatórios, de um modo geral, apresentam informações sobre atividades educativas, ações que envolvem interesses dos estudantes, técnico-administrativos e professores (RELAT. ATIV) e ainda, informações sobre recursos, avaliações, estratégias, aspectos financeiros entre outros (RELAT. GEST). Cabe ressaltar que a maioria das informações destacadas na recomendação estão disponibilizadas seja por obrigatoriedade ou voluntárias. No entanto, de forma dispersa e muitas vezes confusas, nos diversos relatórios. Existe, no RELAT. GEST, uma análise comparativa das ações estabelecidas como metas no PDI e os resultados alcançados. Mas, não fica claro, por exemplo, quais ações estão de acordo com o estatuto, regimento geral e, principalmente, não há uma relação das ações com os princípios gerais do serviço público	O RELATÓRIO DE GESTÃO, destinado a atender as decisões do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União, incluem informações sobre dados gerais da instituição, e o estágio do desenvolvimento em comparação com a proposta do PDI, projetos e ações previstas e realizadas e informações contábeis. Cabe destacar que a UFRGS não apresenta RELATÓRIO DE ATIVIDADES. As informações destacadas na recomendação sobre avaliação de resultados alcançados, progresso em relação ao PDI e demais planos e demais informações sobre recursos e aspectos financeiros estão contempladas no RELATÓRIO DE GESTÃO. No entanto, pela falta do relatório de atividades, não foram encontradas informações sobre atividades educativas e outras de interesse dos discentes, docentes e pessoal técnico-administrativos, e consequentemente, de interesse da comunidade de uma forma geral. Considerando ainda a falta da declaração de governança, considera-se que a recomendação não é atendida.	O RELATÓRIO DE GESTÃO apresenta informações sobre o desempenho da instituição em comparação com o PDI, cumpindo assim, em partes, o que estabelece a recomendação. Há também referências aos indicadores que tratam de ações quanto ao corpo docente, aos técnicos-administrativos e aos estudantes. Trata dos recursos e demais aspectos financeiros. No RELATÓRIO DE ATIVIDADES consta, além das atribuições estabelecidas pela recomendação quanto atividades educativas, serviços para estudantes, uma relação clara com quatro das cinco dimensões do PDI, o que corrobora com a evidenciação da recomendação. O ponto que faz com que essa recomendação não seja atendida, se dá por conta da não apresentação de uma declaração de governança.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
30	Cumprimento de leis /Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais	**Declaração de Responsabilidade**				NÃO HÁ REGISTRO DE DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE E CÓDIGO DE GOVERNANÇA.					**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
31	Cumprimento de leis /Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislação e demais	**Declaração de Responsabilidade**				NÃO HÁ REGISTRO PUBLICAÇÃO DE DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE.					**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
32	Equidade	Tratamento justo/comprometimento de todos - comunicação	**Declaração de Responsabilidade**	PDI - destaca a existência da ouvidoria objetivando o aperfeiçoamento do desempenho e dos relacionamentos institucionais e a prática da democracia. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - trata da ouvidoria incluindo números de atendimentos realizados.	PDI - destaca que a ouvidoria constitui-se em um importante meio de identificar demandas da sociedade. SITE - link OUVIDORIA - A Ouvidoria tema função de receber, examinar e encaminhar, aos setores competentes, todas as sugestões, reclamações, elogios e denúncias que lhe sejam enviadas. Além disso, é sua competência acompanhar as providências adotadas e garantir que o cidadão receba a resposta à sua manifestação.	PDI - consta os itens Comunicação Interna e com a Sociedade a partir de agência de comunicação, internet, rádio, TV e Ouvidoria. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - sobre a criação da ouvidoria: "A Ouvidoria da UFSC foi instituída em 28 de maio de 1996, por meio da Portaria 671/GR/1996 e tem como principal objetivo constituir-se um canal oficial para recebimento de críticas, reclamações, denúncias, sugestões e elogios da comunidade externa e interna", inclusive destacando números de chamadas e origem das demandas em percentuais. SITE - link GERAL - OUVIDORIA - canal oficial de recebimento de críticas, reclamações, sugestões e elogios da comunidade interna e externa da UFSC.	Apesar de todas as instituições apresentarem um canal de comunicação entre a comunidade - o que representa um canal para lidar com queixas externas (ouvidoria), não foi encontrado uma forma de lidar com as queixas internas e sobretudo com conflito de interesses, principalmente se considerada a recomendação de uma declaração de responsabilidade e identificação de pessoa chave. com exceção da UFSC que se refere à comunicação interna em sua ouvidoria.				1					1				1					0	0	1	2	0	2,33
33	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades	**Declaração de Responsabilidade**	ESTATUTO - consta que as listas tríplices para escolha e nomeação do Reitor e do Vice-Reitor, serão encaminhadas ao Ministério da Educação e do Desporto, juntamente com o regulamento do processo de consulta à comunidade universitária, quando esta tiver ocorrido, até sessenta dias antes do fim do mandato do dirigente que estiver sendo substituído. NÃO CONSTA DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE COM IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS CHAVE.	REGIMENTO GERAL - diz que cabe ao reitor nomear ou designar e empossar os dirigentes de repartições administrativas, de Órgãos Suplementares, e, quando for o caso, de Órgãos Especiais de Apoio. NÃO CONSTA DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADE COM IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS CHAVE. RELATÓRIO DE GESTÃO - nomeação faz parte das ações administrativas de gestão.	ESTATUTO - diz que a nomeação dos Pró-Reitores competirá ao Reitor e será homologada pelo Conselho Universitário. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - consta uma tabela com a quantidade de servidores nomeados em cada área de especialização. VER PORTARIAS DE NOMEAÇÃO - VER SISTEMA SISAC NAS 3 IES.	Cabe ressaltar que não foram encontradas declarações de responsabilidade para nomeações com a identificação dos indivíduos chave em nenhuma das IES pesquisadas.				1				1								1	0	0	0	0	3	1,00

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
34	Prestação de contas /Accountability	Procedimentos que levam à transparência	**Declaração de Responsabilidade**	PDI - consta a missão, a proposta de indicadores estabelecidos levando em consideração os objetivos pedagógicos do órgão; o número de alunos; área física e construída, bem como a finalidade institucional a que se destina; as particularidades do processo de ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão; o número de cursos e o horário de funcionamento destes. RELAT. GEST consta a lista dos responsáveis pela gestão com seus devidos cargos, a missão da instituição e os objetivos estratégicos, estratégias de atuação da instituição como um todo e plano estratégico de unidades e órgãos. Quanto aos indicadores de desempenho, consta que ainda não há definição dos mesmo para aspetos financeiros e orçamentários. Os indicadores de desempenho encontrados são específicos da FORPLAD e os Indicadores de Desempenho nos termos da Decisão TCU n°408/2002. Porém no RELATÓRIO DE ATIVIDADES - consta uma tabela com os indicadores de desempenho da instituição e demonstrativo dos orçamentos globais. Nesse contexto, como a recomendação se refere à indicadores chaves de desempenho, cumpre.	PDI - consta a missão. PLANO DE GESTÃO - cita os nomes do reitor e do vice-reitor como dirigentes (Não caracteriza uma declaração de responsabilidades mas caracteriza a identificação de individuos chave responsáveis). RELATÓRIO DE GESTÃO - consta a missão, estratégia de atuação a longo prazo, indicadores chaves, desempenho orçamentário. Em considerações finais consta o nome e cargo do responsável. Não consta plano de negócios a longo prazo.	Dentro do item Orçamento e Finanças consta plano de investimento e previsão orçamentária. ESTATUTO - consta nomes e cargos dos componente, identificação das responsabilidades. REGIM GERAL - relação dos responsáveis com nomes e cargos (Não caracteriza uma declaração de responsabilidades mas caracteriza a identificação de individuos chave responsáveis). RELAT. GEST e PDI - nomes e cargos dos responsáveis pela gestão, missão e visão. Além de cálculos dos Indicadores de desempenho nos termos da Decisão TCU n.º 408/2002, indicadores de desempenho institucionais, bem como setoriais, referências ao item que envolve orçamentos. Cita um plano de longo prazo para atividades de controle e como forma de planejamento estratégico. No entanto não existe um documento que caracterize um PLANO DE NEGÓCIOS A LP. RELAT.ATIV- dentro do item planejamento institucional tem referência a um plano estratégico realizado pela SEPLAN com seus devidos elementos. No entanto esse documento não foi encontrado. Conforme CGU, o planej. estrat da UFSC está sendo elaborado.	De acordo com a prática e recomendação deste item, conclui se que nenhuma IES apresenta um PLANO DE NEGÓCIOS A LONGO PRAZO. No entanto os demais item aparecem em um ou mais relatórios sendo que em algumas com mais clareza e outras apenas mencionando. Outro ponto a destacar é no que se refere às DECLARAÇÕES DE RESPONSABILIDADES e as devidas identificações dos individuos chave. Nesse ponto, em alguns relatórios consta a lista dos nomes e cargos, mas não é divulgado tal declaração com assinaturas e responsabilidades especificadas.				**1**					**1**					**1**					**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**
35	Prestação de contas /Accountability	Relação entre as partes interessadas e responsáveis pela gestão	**Declaração de Responsabilidade**	RELATÓRIO DE GESTÃO - declaração plena do contador responsável.	PDI - consta nome, cargo e assinatura do reitor se responsabilizando pela aprovação do PDI. DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS - consta nome, cargo e assinatura na declaração plena do contador, bem como nos demonstrativos contábeis divulgados.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta declaração plena do contador.	Mesmo desconsiderando o fato de não haver PLANOS DE NEGÓCIOS A LONGO PRAZO, cabe ressaltar que não forma encontradas declarações no sentido de garantir a satisfação de todas as partes interessadas (principalmente se incluir sociedade). O que há são comprometimentos estabelecidos nos documento que refletem planos, projetos e regulamentos. OU SEJA, EM TODAS AS IES (Não caracteriza uma declaração de responsabilidades mas caracteriza a identificação de individuos chave responsáveis).				**1**					**1**					**1**					**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
36	Prestação de contas /Accountability	Procedimentos que levam à transparência	**Declaração de Responsabilidade**	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta informações sobre o sistema de controle interno que trata, entre outros pontos afins, da avaliação de risco, proposto na prática ou recomendação. RELATÓRIO CGU - se refere a avaliação do sistema de controle interno e de risco, inclusive relata que existe procedimentos de autorizações, aprovações e delegação de autoridade e responsabilidade. No entanto, nenhum declaração de responsabilidade com identificação de indivíduos chave foi encontrada.	RELATÓRIO DE GESTÃO - que trata das informações sobre o funcionamento do sistema de controle interno contemplando inclusive avaliação de risco, destacando que existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos claramente definidas. RELATÓRIO CGU - consta sobre a inexistência de uma normatização expressa sobre diagnóstico dos riscos envolvidos nos processos estratégicos.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta sobre o funcionamento do sistema de controle interno e avaliação de risco. RELATÓRIO CGU - sobre a avaliação do sistema de controle interno.	Existe a referência ao sistema de controle e avaliação de risco. No entanto, nenhum declaração de responsabilidade com identificação de indivíduos chave foi encontrada. Considera-se que a garantia proposta pela prática ou recomendação não está caracterizada em nenhum dos relatórios das IES.				**1**				**1**				**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1,67**
37	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões e ações/orientação,	**Declaração de Responsabilidade**	Consta a declaração que o Conselho de Curadores na pessoa de seu presidente, aprova a prestação de contas do exercício. Consta o parecer da CGU sobre o relatório de gestão. No entanto, não se refere à governança.	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS - consta declaração dos responsáveis pela elaboração. Consta PARECER DA CGU sobre o Relatório de gestão. Não consta RELATÓRIO DE ATIVIDADES. Não se refere à governança.	Consta o RELATÓRIO CGU sobre o relatório de gestão. NÃO FOI ENCONTRADA O BALANÇO CONTÁBIL. Consta no site da AUDIN (http://audin.ufs.cbr) ACESSO 18 MAR 2012) o relatório da auditoria interna do exercício destacando atividades desenvolvidas, participação em evento e descrição de ações.				**1**				**1**				**1**		**0**	**0**	**2**	**1**	**0**	**2,67**
38	Prestação de contas /Accountability	Identificação clara e articulação de responsabilidades	**Divulgação**	RELATÓRIO DE GESTÃO - principais realizações da gestão no período demonstrado de forma clara relacionando metas/resultados alcançados - programas/principais ações/ demonstrativos da execução/análise do resultado alcançado - análise crítica de cada item. Atualização quinquenal. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - apresenta dados da administração central no referido ano com indicadores, bem como a evolução dos números: vagas, alunos, cotas, dimensões, aplicação de recursos, carga horária, entre outros. UFPR EM NÚMEROS - informações numéricas desde área territorial, unidades, bem como, alunos ingressos e concluintes, avaliação CAPES, pesquisa, bolsas, servidores ativos e outros.	RELATÓRIO DE GESTÃO - informações detalhadas sobre as ações realizadas com quadros e planilhas explicativos. Análise crítica. Atualização quinquenal. UFRGS EM NÚMEROS - informações numéricas desde área territorial, unidades, bem como, alunos ingressos e concluintes, cursos, docentes, pesquisa, técnicos administrativos e outros.		A UFRGS não possui o RELATÓRIO DE ATIVIDADES. No entanto, relatórios como RELATÓRIO DE GESTÃO E UFRGS EM NÚMERO demonstramo cumprimento da recomendação.	**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
39	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre as ações/Padrões de comportamento	**Divulgação**	RELATÓRIO DE ATIVIDADES - destaca dados relativos aos compromissos assumidos pela administração central, identificando como responsáveis reitor e vice-reitor (nome e cargo). Mas não caracteriza no corpo do relatório registros de interesses dos membros.	PLANO DE GESTÃO - consta uma lista de elementos subjacentes (que não se manifesta claramente) aos procedimentos de planejamento realizados pelos diversos órgãos extraídos do Estatuto e do Regimento Geral da instituição, estabelecendo assim, as metas para cada linha de ação. No entanto não caracteriza registros de interesses dos membros. RELAT. GEST, consta a análise de execução de alguns pontos propostos no Plano de Gestão do período. Cabe ressaltar que consta neste relatório As informações detalhadas sobre as ações realizadas com os recursos oriundos dos Programas de Governo estão disponibilizadas através de planilhas específicas de cada Unid.Adm, contemplando o alcance dos objetivos institucionais, suas metas físicas e as ações administrativas consubstanciadas em projetos e atividades. Não identifica os membros especificamente, mas somente as unidades e, principalmente, não atingir o órgão superior mas somente as unidades administrativas.	RELATÓRIO DE ATIVIDADES - demonstra o desempenho da instituição considerando as dimensões estabelecidas no PDI (ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão) e ainda considera as unidades administrativas. No entanto não caracteriza registros de interesses dos membros.	Cabe ressaltar que a prática e recomendação proposta se refere diretamente ao membros do órgão de governo, no sentido de isenção de vínculo eleitoral para o cumprimento de suas responsabilidades. Essa garantia não está evidenciada em nenhum relatório, nem tão pouco o registro de interesses dos mesmos.				**1**				**1**				**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**2**	**1,33**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
40	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada e voluntária pressupostos que levam à transparência	**Divulgação**	No site existe o acesso à intranet, biblioteca e alguns relatórios institucionais tais como PDI, Relatório de gestão e de atividades, estatuto, regimentos, etc. Não há acesso à agendas, atas. Não é possível saber o limite de acesso do aluno pois é necessário cadastro, matrícula, etc., assim como não é possível saber sobre acesso à internet.	Consta o portal do aluno, acesso a biblioteca e alguns relatórios institucionais tais como PDI, Relatório de gestão e de atividades, estatuto, regimentos, etc. Não há acesso à agendas, atas. Não é possível saber o limite de acesso do aluno pois é necessário cadastro, matrícula, etc., assim como não é possível saber sobre acesso à internet.	No site existe o acesso à intranet, internet pelo link "geral" - "wireless", a biblioteca e alguns relatórios institucionais tais como PDI, Relatório de gestão e de atividades, estatuto, regimentos, etc. Não há acesso à agendas, atas. VER SOBRE ACESSO DO ALUNO CONSIDERANDO O FATO DE A PESQUISADORA SER A LUNA.	motivo pelo qual essa recomendação foi classificada como NÃO SE APLICA																					**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0,00**
41	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada e voluntária pressupostos que levam à transparência	**Divulgação**	Todos disponíveis com fácil acesso.	NÃO CONSTA RELATÓRIO DE ATIVIDADES	NÃO CONSTA RELATÓRIO DA CGU DE 2010 (exercicio escolhido com base) e DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS.		**1**							**1**							**1**		**1**	**0**	**1**	**1**	**0**	**3,33**
42	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada e voluntária pressupostos que levam à transparência	**Divulgação**	CONSTA NO SITE O LINK OUVIDORIA, COM ACESSO FÁCIL E LINK DE CONTATO.	CONSTA NO SITE O LINK OUVIDORIA, COM ACESSO FÁCIL E LINK DE CONTATO.	CONSTA NO SITE O LINK OUVIDORIA, COM ACESSO FÁCIL E LINK DE CONTATO.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
43	Compromisso	Integração de todos os elementos	**Ações do Órgão de Governo**	REGIMENTO GERAL - consta que em cada departamento haverá uma seção de expediente responsável pela execução dos serviços administrativos, subordinada à chefia e entrosada com a secretaria geral do setor e coordenações de curso.	RELATÓRIO DE GESTÃO - fazem parte dos órgãos da reitoria as SECRETARIAS: Educação a Distância, Desenvolvimento Tecnológico, Relações Internacionais, Assuntos Estudantis, Avaliação Institucional, Patrimônio Histórico e Comunicação Social. No entanto não consta informação sobre Secretaria Geral, ou secretário do órgão de governo máximo. Não foram encontradas informações sobre secretaria geral, secretaria executiva ou secretaria do órgão de governo (mesmo conselho universitário).	PDI - consta que na estrutura dos órgãos executivos, além da reitoria, vice-reitoria e seis Pró-Reitoria, há três secretarias especiais, quais sejam: de cultura e arte, relações institucionais e planejamento e finanças. REGIMENTO GERAL - diz que haverá uma Secretaria para cada um dos Órgãos Deliberativos Centrais, com atribuições definidas nos respectivos Regimentos. No site consta as atribuições de cada secretaria, no entanto não foram encontrados os regimentos de cada órgão (regimento da reitoria conforme consta no regimento geral). DENTRE AS ATRIBUIÇÕES NÃO CONSTA SOBRE ACESSO DOS OUTROS MEMBROS NA SECRETARIA.		**1**								**1**					**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2,33**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
44	Compromisso	Integração de todos os elementos - orientação	**Ações do Órgão de Governo**	PDI - dentro do Plano de Capacitação consta o item aperfeiçoamento e profissionalização do secretário e um seminário de temas relacionados a atuação do secretário. REGIM GERAL - diz que haverá uma secretaria para os órgãos de deliberação superior, com atribuições definidas em cada um dos regimentos dos respectivos órgãos. www.ufpr.br/portalufpr/soc/ (28.02). A SOC é vinculada à Reitoria e diretamente ligada ao Gabinete do Reitor. Tem como principal função proporcionar as condições necessárias para o funcionamento dos Conselhos Superiores da UFPR, tanto do ponto de vista da infraestrutura, quanto do apoio logístico e de organização. A SOC tem como função uma série de atos que corporificam os trabalhos desenvolvidos pelos Conselhos Superiores, que possuem as funções de analisar, interpretar, julgar e legislar (criar normas e resoluções), de acordo com os processos que são encaminhados para sua apreciação. É uma unidade específica que recebe os processos, distribui aos respectivos Conselhos e seus Presidentes, registra as decisões em ata e as encaminha para publicação e cumprimento da deliberação.	Não consta nenhuma referência sobre atribuições ou competências de secretarias. Não consta nenhuma referência sobre atribuições ou competências de secretarias.	No site consta as atribuições de cada secretaria (de Cultura e Arte, de Planejamento e Finanças, de Relações Institucionais e Internacionais) no entanto, dentre estas atribuições não foram encontradas referências à esta prática e recomendação, assim como não consta nas atribuições da Secretaria dos órgãos deliberativos centrais.		**1**									**1**					**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2,33**
45	Equidade	Tratamento justo entre todos os envolvidos /Abertura do governo das organizações	**Ações do Órgão de Governo**	ESTATUTO - em todos os órgãos deliberativos superiores há a representação de docente, discente e técnico-administrativo.	ESTATUTO - em todos os órgãos deliberativos superiores há a representação de docente, discente e técnico-administrativo.	ESTATUTO - em todos os órgãos deliberativos superiores há a representação de docente, discente e técnico-administrativo.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
46	Equidade	Tratamento justo entre todos os envolvidos /comunicação completa de todas as ações	**Ações do Órgão de Governo**	Não há normas de exclusão	Não há normas de exclusão	Não há normas de exclusão		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
47	Equidade	Tratamento justo entre todos os envolvidos /padrões de comportamento de todos os envolvidos	**Ações do Órgão de Governo**	NÃO CONSTA CLARAMENTE NAS ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA, MESMO CONSIDERANDO OS REGIMENTOS DE CADA ÓRGÃO (conselhos)	DE QUALQUER FORMA NÃO FORAM ENCONTRADAS NENHUMA REFERÊNCIA AOS TRABALHOS E ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA GERAL, DE ÓRGÃOS COLEGIADOS, ETC.	NÃO EVIDENCIA NAS ATRIBUIÇÕES DA Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais, nem está nas atribuições das secretarias específicas.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
48	Ética	Padrões de comportamento de todos os envolvidos / cumprir normas, estatutos, legislação e demais regulamentos	**Ações do Órgão de Governo**	NÃO CONSTA CLARAMENTE NAS ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA, MESMO CONSIDERANDO OS REGIMENTOS DE CADA ÓRGÃO (conselhos)	DE QUALQUER FORMA NÃO FORAM ENCONTRADAS NENHUMA REFERÊNCIA AOS TRABALHOS E ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA GERAL, DE ÓRGÃOS COLEGIADOS, ETC.	NÃO EVIDENCIA NAS ATRIBUIÇÕES DA Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais, nem está nas atribuições das secretarias específicas.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
49	Liderança	identificação clara e articulação de responsabilidades	**Ações do Órgão de Governo**	SITE: RELAÇÃO DOS NOMES E FUNÇÕES DOS MEMBROS DO CONSELHO.	SITE: RELAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO	SITE: RELAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO.	Cabe ressaltar que considera-se como composição da estrutura do órgão de governo a ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR como um todo composta por: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Planejamento e Administração, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e, Reitoria. Os relatórios recomendam representações dos diversos órgãos, unidades... PORTANTO, TODAS AS IES ULTRAPASSAM O NÚMERO RECOMENDADO.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
50	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades - incentivar as práticas de governança	**Ações do Órgão de Governo**	A grande maioria dos membros são dependentes da instituição, principalmente considerando o fato de estarem bem acima dos 25 membros recomendados no item 43 e a representação da comunidade é mínima.	Não tem registro de representante da comunidade. Não foi possível acessar a composição do Conselho Universitário devido a erro no Erro 501 (net::ERR_INSECURE_RESPONSE): Erro desconhecido.) Acesso 26.02	A grande maioria dos membros são dependentes da instituição, principalmente considerando o fato de estarem bem acima dos 25 membros recomendados no item 43 e a representação da comunidade é mínima.						1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
51	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Ações do Órgão de Governo**	Existe somente a figura do Conselho de Curadores e Auditoria Interna. Não há Conselho de remuneração e nomeação.	Existe somente a figura do Conselho de Curadores e Auditoria Interna. Não há Conselho de remuneração e nomeação.	Existe somente a figura do Conselho de Curadores e Auditoria Interna. Não há Conselho de remuneração e nomeação.					1					1					1		0	0	0	3	0	2,00
52	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades/procedimentos que levam à transparência	**Ações do Órgão de Governo**	Na estrutura da administração superior da instituição consta o Conselho de Planejamento e Administração que é responsável pela formulação de políticas nas áreas administrativa, patrimonial, de recursos humanos e financeira. A reitoria contara com a PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS órgão responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira.	Consta no RELATÓRIO DE GESTÃO - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAN que Coordena e executa os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo o desenvolvimento organizacional da Universidade. e o Departamento de Contabilidade e Finanças – DCF (vinculado a PROPLAN) que tem como responsabilidade o registro dos fatos e atos financeiros, contábeis e patrimoniais.	PDI - houve uma reorganização da área de planejamento, surgindo então a própria Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN), com base nos então extintos Programa Integrado de Planejamento, ligado à Reitoria, e Pró-Reitoria de Administração, Orçamento e Finanças. A SEPLAN é encarregada do planejamento e da administração financeira da instituição.		1					1					1					3	0	0	0	0	5,00
53	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Ações do Órgão de Governo**	REGIMENTO GERAL - haverá uma secretaria para os órgãos de deliberação superior, com atribuições definidas em cada um dos regimentos dos respectivos órgãos. ESTATUTO - consta como atribuições da reitoria praticar os atos pertinentes ao provimento e vacância de cargos, empregos e funções do quadro permanente da Universidade, bem como os relativos ao pessoal temporário.	ESTATUTO - prover os cargos e prover os empregos e funções do pessoal da Universidade	ESTATUTO - praticar atos pertinentes ao provimento, afastamento temporário e vacância dos cargos do pessoal da Universidade		1					1					1					3	0	0	0	0	5,00

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
54	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades/orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Ações do Órgão de Governo**	REGIM.GERAL - Em cada departamento haverá uma seção de expediente responsável pela execução dos serviços administrativos, subordinada à chefia e entrosada com a secretaria geral do setor e coordenações de curso. A SOC é vinculada à Reitoria e diretamente ligada ao Gabinete do Reitor. Tem como principal função proporcionar as condições necessárias para o funcionamento dos Conselhos Superiores da UFPR, tanto do ponto de vista da infraestrutura, quanto do apoio logístico e de organização. A SOC tem como função uma série de atos que corporificam os trabalhos desenvolvidos pelos Conselhos Superiores, que possuem as funções de analisar, interpretar, julgar e legislar (criar normas e resoluções), de acordo com os processos que são encaminhados para sua apreciação. É uma unidade específica que recebe os processos, distribui aos respectivos Conselhos e seus Presidentes, registra as decisões em ata e as encaminha para publicação e cumprimento da deliberação. A Secretaria publica, em seu website, todas as resoluções aprovadas pelos Conselhos, além de disponibilizar links para o Estatuto e o Regimento Geral da UFPR. (www.ufpr.br/portal ufpr/soc/) (11 mar 2012).	Refere-se no RELATÓRIO DE GESTÃO sobre diversas secretarias específicas sem apontar normas, ou qualquer outras atribuições. IMPORTANTE: só foram encontrados os regimentos internos do Conselho Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão. DE QUALQUER FORMA NÃO FORAM ENCONTRADAS NENHUMA REFERÊNCIA AOS TRABALHOS E ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA GERAL, DE ÓRGÃOS COLEGIADOS, ETC.	REGIMENTO - Haverá uma Secretaria para cada um dos Órgãos Deliberativos Centrais, com atribuições definidas nos respectivos Regimentos. Há registro de 3 secretarias especiais: Cultura e Arte, Relações Internacionais e Institucionais, Planejamento e Finanças. Cuja nomeação e atribuições serão dadas pelo reitor. Consta a figura do secretário em cada Conselho de acordo com o regimento interno de cada um, incluindo suas atribuições. No entanto não se refere à responsabilidades do item 47 e 48. Consta no site sobre as atribuições da Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais: Elaborar a agenda dos trabalhos das reuniões; Providenciar a convocação dos membros para as sessões, por determinação da Presidência; Secretariar as sessões, lavrando as respectivas atas; Redigir atos e demais documentos que traduzam as decisões tomadas; Manter atualizados os arquivos e registros; (RESPONDE A RECOMENDAÇÃO 54) Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente. No entanto não se refere à responsabilidades do item 47 e 48.		**1**								**1**	**1**					**2**	**0**	**0**	**0**	**1**	**3,67**
55	Liderança	Permite melhorar o desempenho e incentivar as práticas de governança / cumprir normas, estatutos, legislação e demais regulamentos	**Ações do Órgão de Governo**	VER TEXTO DA 54 (acima)	DE QUALQUER FORMA NÃO FORAM ENCONTRADAS NENHUMA REFERÊNCIA AOS TRABALHOS E ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA GERAL, DE ÓRGÃOS COLEGIADOS, ETC.	NÃO EVIDENCIA NAS ATRIBUIÇÕES DA Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais, nem está nas atribuições das secretarias específicas.		**1**								**1**					**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2,33**
56	Prestação de contas /Accountability Procedimento que levam à transparência	**Ações do Órgão de Governo**	ESTATUTO - o mandato do Reitor e Vice-reitor será de quatro anos, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo. Esta recondução não é considerada excepcional, logo não cumpre a recomendação pois o prazo, no caso de dois mandatos, ultrapassa os 5 anos.	ESTATUTO - consta que o mandato do Reitor, exercido em regime de dedicação exclusiva, será de 4 (quatro) anos, vedada a reeleição para o período imediato.	ESTATUTO - consta que a Reitoria será exercida pelo Reitor, eleito nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução. Esta recondução não é considerada excepcional, logo não cumpre a recomendação pois o prazo, no caso de dois mandatos, ultrapassa os 5 anos.						**1**	**1**								**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**2,33**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
57	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre todas as ações/relação entre as partes interessadas e os responsáveis pela gestão	**Ações do Órgão de Governo**	O ESTATUTO estabelece claramente as atribuições dos membros do órgão superior, porém, não foi encontrada uma agenda formal que determine os limites de responsabilidades e autoridades.	O ESTATUTO estabelece claramente as atribuições dos membros do órgão superior, porém, não foi encontrada uma agenda formal que determine os limites de responsabilidades e autoridades.	O ESTATUTO estabelece claramente as atribuições dos membros do órgão superior, porém, não foi encontrada uma agenda formal que determine os limites de responsabilidades e autoridades.					**1**					**1**					**1**		**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**
58	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidade/relação entre as partes interessadas e os responsáveis pela gestão	**Gestão Financeira**	Considerando o organograma, percebe-se que existe uma hierarquia entre o diretor financeiro e o órgão de governo da administração superior. Entende-se que o contato passa pelo departamento de contabilidade e finanças, deste para a pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças, deste para o órgão superior. Nesse contexto não fica claro que o diretor financeiro tem acesso direto com o presidente do órgão de governo.	Considerando o organograma, percebe-se que existe uma hierarquia entre o diretor financeiro e o órgão de governo da administração superior. Entende-se que o contato passa pelo departamento de contabilidade e finanças, deste para a pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças, deste para o órgão superior. Nesse contexto não fica claro que o diretor financeiro tem acesso direto com o presidente do órgão de governo.	Considerando o organograma, percebe-se que existe uma hierarquia entre o diretor financeiro e o órgão de governo da administração superior. Entende-se que o contato passa pelo departamento de contabilidade e finanças, deste para a pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças, deste para o órgão superior. Nesse contexto não fica claro que o diretor financeiro tem acesso direto com o presidente do órgão de governo.					**1**				**1**					**1**		**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
59	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidades pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho /identificação clara e articulação das responsabilidades	**Gestão Financeira**	PDI - consta a que trata da Sustentabilidade Financeira tendo como aspectos analisados: Sustentabilidade financeira; Relação entre o PDI e o orçamento previsto; Políticas de captação e alocação de recursos; Transparência na alocação de recursos; Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão; e Destinação das verbas para capacitação dos corpos docente e téc-adm. REGIM. COPLAD - tem como atribuições do Conselho de Planejamento e Administração Discutir e propor políticas nas áreas administrativa, de planejamento, patrimonial, financeira e de recursos humanos, ressalvadas as competências do CEPE. Consta regulamentos financeiros no REGIM. GERAL. No site da PROPLAN no link do DCF (disponíveis em: www.proplan.ufpr.br/home/DCF/Normas.php) (21 mar 2012) constam as Normas de Execução Orçamentária e Financeira que tem como objetivo propiciar a necessária padronização de procedimentos que permita um permanente fluxo documental para contabilização O documento inclui formulários de autorização, orientações diversas, além das legislações pertinentes a função.	REGIMENTO GERAL - consta normas para os recursos financeiros. Consta regulamentos financeiros no REGIMENTO GERAL. Consta no site da PROPLAN, no link do DFC, o acesso aos manuais, onde dentre outros, está o Manual de Rotinas Departamento de Contabilidade e Finanças e o Manual de Execução Financeira e Orçamentária Disponível em: http://www6.ufrgs.br/dcf/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=57 (acesso 22 mar 2012).	PDI - consta estratégia de gestão econômico-financeira, Plano de investimentos; Previsão orçamentária e cronograma de execução, mas não fica claro que se trata de regulamentos financeiros. NÃO APRESENTA UM REGULAMENTO ESPECÍFICO. Consta no site da SEPLAN (disponível em: http://dcf.seplan.ufsc.br/manual-na-tela) Acesso: 22 mar 2012) o manual de suprimento de fundos. Nenhum outro manual foi encontrado.		**1**					**1**									**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**1**	**3,67**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
60	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidades pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho /comprometimento de todos em todas as ações	**Gestão Financeira**	CONFORME ITEM N. 59	CONFORME ITEM N. 59	NÃO FOI ENCONTRADO NENHUM MANUAL DE ROTINAS OU QUE IDENTIFICASSE NORMAS E PROCEDIMENTOS FINANCEIROS DO DIA-A-DIA.		1					1									1	2	0	0	0	1	3,67
61	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho /orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Gestão Financeira**	Dentro da PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS temo DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS, nele a DIRETORA DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.	Dentro da PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, temo DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS, nele a DIRETORA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA.	Consta na estrutura a SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS, nela O DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS, com a figura do diretor.		1					1					1					3	0	0	0	0	5,00

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
62	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões, pelas ações e pela gestão de fundos e aspectos de desempenho	**Gestão Financeira/financiamento**	No REGIM.GERAL consta que O Patrimônio da Universidade é constituído e administrado nos termos definidos no seu Estatuto e que a aplicação dos recursos financeiros da União, atribuídos à Universidade, será feita mediante plano a ser aprovado pelo Conselho de Administração e ainda que esses são responsáveis pessoalmente pela aplicação dos recursos financeiros ou ordenadores de despesa.. No ESTATUTO consta que o patrimônio, recursos e regime financeiro será administrado pelo Reitor, com observância das prescrições legais e regulamentares aplicáveis a cada caso. Não consta um Conselho de financiamento, no entanto, apresenta no RELATÓRIO GERAL, ESTATUTO E RELATÓRIO DE ATIVIDADES, formas de controle e administração, bem como, responsabilidade da REITORIA sobre questões que envolvem o patrimônio e os recursos da instituição. O Fato de não existir o conselho de financiamento faz com que as informações e responsabilidades fiquem difusas, dispersa fazendo com que a recomendação não seja evidenciada. Estão nas atribuições do CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, e nas atribuições do Conselho de Curadores na fiscalização.	ESTATUTO Consta nas atribuições do conselho de curadores que acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária e econômico-financeira da Universidade; a fiscalização pelo Conselho de Curadores no que se refere às propostas e execução orçamentário, prestação de contas e demais itens. Fato de não existir o conselho de financiamento faz com que as informações e responsabilidades fiquem difusas, dispersa fazendo com que a recomendação não seja evidenciada, pois não assegura (requisito da recomendação).		Em nenhuma IES consta a figura de um Conselho de Financiamento e nem termos e condições a serem seguidas sobre o tema.					**1**				**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
63	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidades pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho/cumprir normas, estatutos, legislações e demais regulamentos	**Gestão Financeira/financiamento**	CONFORME N.62. Apesar de não existir um Conselho de Financiamento, o DCF (departamento de contabilidade e finanças) possui nas suas atribuições competências que levam a atender a recomendação.	CONFORME N. 62. Apesar de não existir um Conselho de Financiamento, o DCF (departamento de contabilidade e finanças) possui nas suas atribuições competências que levam a atender a recomendação parcialmente, pois para base legal, fins e manejo (requisitos da recomendação) são de responsabilidade definida nos órgãos conforme ESTATUTO, REGIMENTO, ETC. (nas atribuições).	CONFORME N 62. Apesar de não existir um Conselho de Financiamento, o DCF (departamento de contabilidade e finanças) possui nas suas atribuições competências que levam a atender a recomendação.					**1**				**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
64	Equidade	tratamento justo	Nomeação	PDI - consta o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal e Modelo de Alocação de Vagas que tem como objetivo Estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas em conformidade com o art. 6º do Decreto 5.825/06 (disponível em: http://www.planalto.gov.br) (acesso 10 mar 2012). No entanto não há um documento ou atribuições claras dos membros do órgão do governo da administração superior que assegure sistemas não-discriminatórios de oportunidade para funcionários e estudantes. O que há é a proposta de cumprimento do art. 6º do Decreto 5.825/06 que define critérios de alocação e distribuição de vagas, decreto este que Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.		Existe a Pró-reitoria de desenvolvimento humano e social - PRDHS que tem como objetivo auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos. No entanto não foram encontrados registros de um sistema não discriminatório de oportunidades para funcionários e estudantes.					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
65	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades	Nomeação				Nenhum registro de comitê de nomeação em nenhuma IES					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
66	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades	Nomeação									1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
67	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades	Nomeação	SITE: apresenta a reitoria, suas atribuições e outras informações. No entanto, considera reitoria de forma geral e não se refere à novos membros.			Nenhum registro da prática ou recomendação para o presidente, especificamente. Cabe ressaltar que tem-se aqui como presidente o reitor que representa a presidência do conselho universitário.					1					1					1	0	0	0	0	3	1,00
68	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades - Integração de todos os elementos	Nomeação			ESTATUTO (ANEXO AO RELATÓRIO DE GESTÃO) - Art. 38 - A nomeação dos pró-reitores e SECRETÁRIOS competirá ao reitor e será homologado pelo conselho universitário.	Não foi encontrado nenhuma referência às formas de nomeação ou exoneração do secretário.					1					1	1					1	0	0	0	2	2,33

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
69	Liderança	Identificação clara e articulação de responsabilidades	**Nomeação**	ESTATUTO - atribuição da reitoria (praticar os atos pertinentes ao provimento e vacância de cargos, empregos e funções do quadro permanente da Universidade, bem como os relativos ao pessoal temporário)	ESTATUTO - atribuição da reitoria (prover os cargos de Pró-Reitores, Procurador-Geral, Chefe de Gabinete, Presidente do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Diretores e Vice-Diretores de Unidades e de Institutos Especializados, Diretores dos Centros de Estudos Interdisciplinares, Diretores dos Órgãos Suplementares, Presidentes de Câmaras, Chefes de Departamentos, Coordenadores de Comissões de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão, Diretores dos Órgãos Auxiliares e Diretores dos Órgãos Especiais de Apoio)	ESTATUTO - atribuições da reitoria (praticar atos pertinentes ao provimento, afastamento temporário e vacância dos cargos do pessoal da Universidade).		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
70	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Nomeação**	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
71	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades/cumprir normas, estatutos, legislação e demais regulamentos	**Nomeação**	ESTATUTO - consta é atribuição do reitor praticar os atos pertinentes ao provimento e vacância de cargos, empregos e funções do quadro permanente da Universidade, bem como os relativos ao pessoal temporário. Não entanto não fica claro quanto a destituir membros nem as condições para tanto.	ESTATUTO - consta que é atribuição do reitor prover os cargos, empregos e funções da universidade.	ESTATUTO - consta como atribuições do reitor praticar atos pertinentes ao provimento, afastamento temporário e vacância dos cargos do pessoal da Universidade. Como não aponta as condições consideradas de violação, com a devida clareza considera-se que atende parcialmente na maioria dos itens.					**1**				**1**					**1**		**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**
72	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Nomeação**	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
73	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Nomeação**	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO E NÃO FOI ENCONTRADO UM RELATÓRIO QUE ESTABELEÇA OS CRITÉRIOS DE RENOVAÇÃO SEJA POR DESEMPENHO SATISFATÓRIO OU TEMPO DE MANDATO.	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO E NÃO FOI ENCONTRADO UM RELATÓRIO QUE ESTABELEÇA OS CRITÉRIOS DE RENOVAÇÃO SEJA POR DESEMPENHO SATISFATÓRIO OU TEMPO DE MANDATO.	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO E NÃO FOI ENCONTRADO UM RELATÓRIO QUE ESTABELEÇA OS CRITÉRIOS DE RENOVAÇÃO SEJA POR DESEMPENHO SATISFATÓRIO OU TEMPO DE MANDATO.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
74	Prestação de contas /Accountability	Relação entre as partes e responsáveis pela gestão	**Nomeação**	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE NOMEAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
75	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre todas as ações	**Nomeação**	EXISTE DE FORMA CLARA INCLUSIVE CONSIDERANDO HABILIDADES, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS, A DIVULGAÇÃO DAS VAGAS, DENTRO E FORA DA INSTITUIÇÃO A PARTIR DE DIVULGAÇÃO DOS EDITAIS DE PROCESSO SELETIVO NO SITE DA INSTITUIÇÃO NO LINK "CONCURSOS". No entanto, O MESMO NÃO ACONTECE COM NOMEAÇÕES. Não há comitê, a responsabilidade de nomeação fica com a reitoria, porém, não foram encontradas regras que estabeleça critérios para tanto.	No entanto, não existe nenhuma forma de divulgação, principalmente considerando ambiente externo, quanto a especificação do trabalho, indicação clara de habilidades, conhecimento e experiências necessárias ou critérios para nomeação. Cabe destacar que consta no site da instituição no link da Pró-reitoria de gestão de pessoas (PROGESP) (disponível em: http://www.ufrgs.br/progesp/) acesso: 25 mar 2012, o Manual do Servidor e nele consta informações gerais sobre nomeações para cargo de direção. No entanto dentre estas informações não constamos requisitos sugeridos na recomendação. Por isso não evidencia.	No entanto, não existe nenhuma forma de divulgação, principalmente considerando ambiente externo, quanto a especificação do trabalho, indicação clara de habilidades, conhecimento e experiências necessárias ou critérios para nomeação.						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
76	Cumprimento das leis /compliance	Cumpprir normas, estatutos, legislação e demais regulamentos	**Normatização**	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CONSTA NAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE NA FIGURA DO REITOR DE TODOS OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
77	Cumprimento de leis /Compliance	Cumprimento das normas, estatutos, legislações e demais regulamentos	**Normatização**	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Freqüência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
78	Prestação de contas /Accountability	Comprometimento de todos - Integração de todos os elementos de governança e orientação	**Normatização**	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL	Indicados nas atribuições do órgão máximo de governo no ESTATUTO e REGIMENTO GERAL		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
79	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões, pelas ações e pela gestão de fundos e aspectos de desempenho	**Gestão Estratégica**	RELATÓRIO DE ATIVIDADES aborda no item Planejamento e Gestão: o planejamento institucional, planejamento e controle orçamentário, relações institucionais (convênios, contratos, etc.), desenvolvimento de pessoas, planejamento e administração de pessoal e procedimentos disciplinares, sendo que, todos com metas previstas e realizadas. No RELATÓRIO DE GESTÃO consta a análise do plano de ação destacando as metas estabelecidas no PDI e os resultados alcançados quanto as atividades acadêmicas, físicas, de pessoal (incluindo a análise dos programas de governo conforme Portaria - TCU Nº 277/2010) e financeira (incluindo as ações inscritas na LOA).	PLANO DE GESTÃO - com metas e ações com linhas de ação agrupadas. As informações são qualitativas, ou seja, não apresenta indicadores de alcance das metas. RELATÓRIO DE GESTÃO - consta, dentro dos objetivos estratégicos, a análise do andamento do PDI e do Plano de ação. Segundo consta no relatório da CGU, A Universidade não possui um setor encarregado de executar processos críticos, porém no ano de 2010, a Universidade repensou suas estratégias de atuação. Este movimento que teve a participação de toda a comunidade universitária resultou na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFRGS e este aponta para o aperfeiçoamento de suas estratégias tanto em seu projeto pedagógico quanto na otimização dos processos administrativos".	PDI - além de ser considerado um planejamento estratégico por si só, dento deste relatório consta no item gestão o objetivo de Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégica incluindo mecanismos a longo prazo. Consta no RELATÓRIO DE ATIVIDADES que cada unidade elaborou, com apoio do Departamento de Planejamento, seu Plano Estratégico. RELATÓRIO DA CGU - O planejamento estratégico da UFSC está sendo elaborado em todos os centros de ensino, campi e reitoria.	Cabe ressaltar que a UFRGS destaca o PDI como um PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Nesse contexto, todas as instituições apresentam este relatório, visto que é obrigatório, contudo, representa que a recomendação é evidenciada. Outro ponto a destacar é a estrutura formal do RELATÓRIO DE GESTÃO, onde um dos pontos obrigatórios é a relação das linhas de ações e metas com o previsto e o realizado.	**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
80	Equidade	Tratamento justo entre todos os envolvidos/Fornecimento de informações.	**Gestão de Pessoas**				Não foram encontrados registros de relatórios/documentos que comprove os interesses dos membros dos órgãos de governo.					**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
81	Ética	Padrões de comportamento de todos os envolvidos	**Gestão de Pessoas**	SITE: considerando que há representante da maioria dos setores, unidades, docentes, discentes, coordenação, servidores e comunidade.	SITE: considerando que há representação da maioria das unidades, câmaras, discentes, docentes, técnicos-administrativo. Não consta registro de representante da comunidade.	SITE: considerando que há representação da maioria dos centros, câmaras, discentes, docentes, técnicos-administrativo e comunidade.		**1**							**1**			**1**					**2**	**0**	**1**	**0**	**0**	**4,33**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
82	Compromisso	Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Gestão de Remuneração**	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
83	Compromisso	Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Gestão de Remuneração**	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
84	Compromisso	Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Gestão de Remuneração**	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
85	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pelas decisões e pela ações/cumprir normas, estatutos, legislação e demais regulamentos	**Gestão de Remuneração**		Não se refere à remuneração.	REGIMENTO GERAL - consta sobre remuneração e legislação específica, porém considerando apenas alguns pontos tais como: a remuneração dos professores investidos em função de direção ou coordenação e aos integrantes de magistério, sem atribuições de valores.	Mesmo na pesquisa nos links das pró-reitorias específicas de gestão de pessoas, nada foi encontrado sobre remuneração.					**1**					**1**				**1**		**0**	**0**	**0**	**1**	**2**	**1,33**
86	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho	**Gestão de Remuneração**	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	NÃO HÁ COMITÊ DE REMUNERAÇÃO						**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
87	Prestação de contas/Accountability	Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho/comprometimento de todos em todas as ações	**Gestão de Remuneração**	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta a relação de despesas, inclusive folha de pagamento, no entanto não estabelece tarefas atribuídas ao cargo. NÃO CONSTAM INFORMAÇÕES SOBRE DECISÕES DE REMUNERAÇÃO ATRIBUÍDAS A TAREFAS, CARGOS, etc.	RELATÓRIO DE GESTÃO - consta sobre o demonstrativo da execução orçamentária de despesas com pessoal, outros custeios e capital, nas fontes do tesouro e diretamente arrecadados. NÃO CONSTA INFORMAÇÕES SOBRE DECISÕES DE REMUNERAÇÃO ATRIBUÍDAS A TAREFAS, CARGOS.	RELATÓRIO DE GESTÃO - apesar de constar vários dados e valores ...NÃO CONSTA INFORMAÇÕES SOBRE DECISÕES DE REMUNERAÇÃO ATRIBUÍDAS A TAREFAS, CARGOS.					**1**					**1**					**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
88	Compromisso	Comprometimento de todos - Integração de todos os elementos de governança e comunicação	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - dentre os objetivos e metas traçados consta reuniões quinzenais em setores. No item avaliação institucional é mencionado sobre reuniões periódicas, sem detalhes. REGIMENTO GERAL - normas para a realização das reuniões, sem definição de prazos para que estas aconteçam. RELATÓRIO DE GESTÃO - relata sobre reuniões específicas de órgãos específicos, sem se referir ao órgão máximo de governo. Ex: reunião para elaboração do PDI 2012-2016, reunião para aderir às recomendações contidas no relatório CGU. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - reuniões setoriais para fins específicos e consta registro de reuniões mensais do comitê gestor. De uma forma geral todas as regras para reunião constam nos relatórios. Há também registro de diversas reuniões de vários órgãos para diversos assuntos setoriais. Porém não específicas de órgão de governo da administração superior, apesar de constar no regimento geral e pdi. Importante ressaltar que no site da secretaria dos órgãos colegiados há divulgação das atas das reuniões de todos os conselhos. (disponível em: http://www.ufpr.br/soc/index.php) (Acesso:23 mar 2012)	REGIM. GERAL - trata das normas para reuniões dos conselhos mas não define prazos ou intervalos de tempo para que as mesmas aconteçam. No entanto o ESTATUTO estabelece que o Conselho Universitário reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês. RELAT. GESTÃO - existe uma ações de gestão apontando o número previsto de reuniões e o número realizado para os diversos itens especificamente abordando reuniões específicas de suporte, orientação, etc. E ainda, consta registro de reuniões dos órgãos da administração central num total de 16. No entanto com objetivo específico de Coordenar e executar as ações inerentes à Regulação dos Cursos de Graduação da UFRGS junto ao MEC. No entanto, existe uma ação de gestão que trata da realização de reuniões como os núcleos e os Conselhos Deliberativo e Administrativo para fazer planejamento e avaliação continuados, onde, foram previstas 4 reuniões para o ano e todas foram realizadas, cumprindo assim a recomendação. RELAT.GESTÃO constam registros de reuniões em número acima de 4 para diversos setores e objetivos. Em algumas há a participação do órgão de governo da administração superior, seja reitoria, conselho universitário.	REGIMENTO GERAL - normas gerais para a realização das reuniões sem mencionar prazos, intervalos de tempos ou datas para as mesmas. RELATÓRIO DE ATIVIDADES - consta que no ano de 2010, aconteceram 16 reuniões do Conselho Universitário, sendo nove ordinárias, cinco extraordinárias, duas especiais e três solenes, cumprindo assim a recomendação.			**1**			**1**						**1**						**2**	**0**	**1**	**0**	**0**	**4,33**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
89	Comprometimento	Orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança/identificação clara e articulação das responsabilidades	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - consta que As reuniões serão convocadas pelo Presidente ou por iniciativa de, pelo menos, um terço de seus membros, com antecedência mínima de quarenta e oito horas, mencionando-se o objeto da convocação. E ainda que O comparecimento às reuniões dos colegiados é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade.	REGIMENTO GERAL - consta que Os conselheiros serão individualmente convocados às reuniões do CONSUN, por escrito, pelo Presidente ou por solicitação de 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis e com pauta definida. QUANTIDADE ESTABELECIDA CLARAMENTE NO REGIMENTO GERAL, ASSIM COMO TODAS AS REGRAS QUE DEFINEM AS REUNIÕES.	REGIMENTO GERAL - As reuniões dos Órgãos Deliberativos serão convocadas por escrito ou por meio eletrônico pelo seu Presidente, por iniciativa própria ou atendendo a pedido de, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, mencionando-se o assunto que deve ser tratado, salvo se for considerado secreto, a juízo do Presidente. E ainda consta que O comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
90	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - consta que As reuniões serão convocadas pelo Presidente ou por iniciativa de, pelo menos, um terço de seus membros, com antecedência mínima de quarenta e oito horas, mencionando-se o objeto da convocação. As regras estão claras no PDI, COM EXCESSÃO DAS QUE SE REFEREM AS ATIVIDADES (NEGÓCIOS) RESERVADOS. Não há critérios para esse ponto.	TODAS AS REGRAS ESTÃO BEM DEFINIDAS NO REGIMENTO GERAL, COM EXCESSÃO DAS QUE SE REFEREM AS ATIVIDADES (NEGÓCIOS) RESERVADOS. Não há critérios para esse ponto.	TODAS AS REGRAS ESTÃO BEM DEFINIDAS NO REGIMENTO GERAL, COM EXCESSÃO DAS QUE SE REFEREM AS ATIVIDADES (NEGÓCIOS) RESERVADOS. Não há critérios para esse ponto.				**1**							**1**					**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**3,00**
91	Liderança	Permitir melhorar o desempenho e incentivar as práticas de governança/comprometimento de todos em todas as ações	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - as propostas relativas à evolução futura da instituição ficam claras na Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. A figura da CPA (Comissão Própria de Avaliação) representa propostas relativas à evolução futura da instituição, pois prepara a avaliação da universidade como um todo. RELATÓRIO DE GESTÃO - consta planos e projetos para o exercício seguinte, classificados como concretos, tais como conclusão de algumas obras já iniciadas, obras iniciais, reformulação e atualização de regimento e conselhos superiores, entre outras.	ESTATUTO - Não consta nas ATRIBUIÇÕES referências à ações, decisões ou propostas relativas à evolução futura da instituição. RELATÓRIO DE GESTÃO - se refere à CPA e à SAI (secretaria de avaliação institucional) órgão responsável pela coordenação das atividades de caráter regulatório-avaliativos na área da educação superior na Universidade. O que caracteriza, juntamente com a CPA, a promoção de discussões relativas à evolução futura.	ESTATUTO - Não constam nas atribuições referências à ações, decisões ou propostas relativas à evolução futura da instituição. No entanto no PDI - consta como objetivo da gestão Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos também a longo prazo, envolvendo todas as unidades acadêmicas e administrativas na concepção e consolidação dos seus grandes objetivos estratégicos, definindo os rumos que a Instituição deve seguir nesse horizonte temporal. Ainda neste relatório consta referência sobre a CPA e a criação do PAAI, que tem o propósito de ser contínuo e de promover uma cultura de avaliação subjacente às estruturas e ações da Instituição. RELATATIV. - relata que o Departamento de Planejamento da SEPLAN, por intermédio da CAI e da CPA, exerceu durante o ano de 2010 as atividades de avaliação institucional e a partir de diversas reuniões, pesquisas e conversas, foram listados indicadores essenciais que abordam as diversas áreas de gestão da Universidade. Acredita-se que esta ação demonstra discussões com a equipe a fim de decidir propostas relativas à evolução futura da IES, inclusive o fato está comprovado no relatório CGU.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
92	Liderança	Identificação clara e articulação das responsabilidades/comprometimento de todos em todas as ações	**Decisões do Órgão de Governo**	Consta com clareza no REGIMENTO GERAL sobre as reuniões solenes, em caráter de urgência, bem como a elaboração de atas, discussão, votação e assinaturas em reuniões posteriores.	REGIMENTO GERAL - estabelece que o Diretor poderá tomar decisões ad referendum do Conselho da Unidade em situações de urgência e no interesse da Unidade e que o Conselho da Unidade apreciará o ato na primeira sessão subsequente, e a não ratificação do mesmo, a critério do Conselho, poderá acarretar a nulidade e ineficácia da medida, desde o início da sua vigência.	ESTATUTO - conta como atribuições do reitor decidir, em casos de urgência, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da Universidade, ad referendum do Conselho Universitário.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
93	Prestação de contas /Accountability	Relação entre as partes interessadas e responsáveis pela gestão /orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - consta que De cada reunião lavrar-se-á ata, assinada pelo secretário, que será discutida e votada na reunião seguinte e, após aprovação, subscrita pelo Presidente e demais membros presentes. E ainda que Além de aprovação, autorização, homologação, despachos e comunicações da secretaria, as decisões dos órgãos colegiados terão a forma de resoluções baixadas pelos seus presidentes. Cabe ressaltar que no que ser refere às reuniões (item 44 à 49) torna-se necessário observar o que é planejado nos documentos de planos, projetos e regulamentos, porém, não comprovados nos relatórios de ações, execuções e resultados. Ou seja, como não são divulgadas as atas, não se pode afirmar que aconteça. Mas as regras estão claras.	REGIMENTO GERAL - consta que Ressalvados os casos expressamente mencionados no Estatuto e neste Regimento Geral, serão consideradas aprovadas as propostas que obtiverem maioria de votos favoráveis, presente a maioria absoluta dos membros. Cabe ressaltar que no que ser refere às reuniões torna-se necessário observar o que é planejado nos documentos de planos, projetos e regulamentos, porém, não comprovados nos relatórios de ações, execuções e resultados. Ou seja, como não são divulgadas as atas, não se pode afirmar que aconteça. Mas as regras estão claras.	REGIMENTO GERAL - As decisões dos Órgãos Deliberativos serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes, ressalvadas as disposições em contrário. Cabe ressaltar que no que ser refere às reuniões (item 44 à 49) torna-se necessário observar o que é planejado nos documentos de planos, projetos e regulamentos, porém, não comprovados nos relatórios de ações, execuções e resultados. Ou seja, como não são divulgadas as atas, não se pode afirmar que aconteça. Mas as regras estão claras.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**
94	Transparência /Disclosure	Comunicação completa sobre as ações /orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança	**Decisões do Órgão de Governo**	PDI - consta que As reuniões serão convocadas pelo Presidente ou por iniciativa de, pelo menos, um terço de seus membros, com antecedência mínima de quarenta e oito horas, mencionando-se o objeto da convocação.	REGIMENTO GERAL - consta que Os conselheiros serão individualmente convocados às reuniões do CONSUN, por escrito, pelo Presidente ou por solicitação de 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis e compauta definida. E ainda, Juntamente com a convocação do Presidente, serão distribuídas cópias da ata de reunião anterior e dos pareceres ou projetos a serem apreciados. De uma forma geral todas as regras para reunião constam nos relatórios. Há também registro de diversas reuniões de vários órgãos para diversos assuntos setoriais.	REGIMENTO GERAL - As reuniões dos Órgãos Deliberativos serão convocadas por escrito ou por meio eletrônico pelo seu Presidente, por iniciativa própria ou atendendo a pedido de, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, mencionando-se o assunto que deve ser tratado, salvo se for considerado secreto, a juízo do Presidente.		**1**					**1**					**1**					**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
95	Transparência /Disclosure	Divulgação adequada /responsabilidade por assumir atos e omissões	**Decisões do Órgão de Governo**	não há regras	REGIMENTO GERAL - consta que as reuniões do CONSUN serão abertas a qualquer membro da comunidade universitária, salvo quando, pela natureza da pauta, o CONSUN deliberar em contrário. No entanto não se explica o que caracteriza o contrário, quanto as reservadas. NÃO EXPLICA AS QUESTÕES RESERVADAS.	REGIMENTO GERAL - trata dos casos de urgência: Em caso de urgência, o prazo de convocação poderá ser reduzido, e a indicação de pauta poderá ser omitida, quando ocorrerem motivos excepcionais a serem justificados no início da reunião. Trata também que As decisões dos Órgãos Deliberativos serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes, ressalvadas as disposições em contrário. No entanto não identifica o que caracteriza disposições ao contrário e não se refere à questões reservadas ou confidenciais, ou seja, não há regras.					**1**					**1**				**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1,00**
96	Transparência /Disclosure	Fornecimento de informações /responsabilidade pelas decisões e ações	**Decisões do Órgão de Governo**	conforme n. 92	conforme n. 92	REGIMENTO GERAL - consta que o regime de urgência impedirá a concessão de vista, a não ser exame do processo no recinto do plenário e no decorrer da própria reunião. No entanto, não há clareza quanto a apresentação de ata ou relatório para a aprovação para apresentação em uma próxima reunião.		**1**					**1**									**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**1**	**3,67**
97	Ética	Padões de comportamento de todos os envolvidos - Procedimentos que levam a transparência	**Monitoramento**	Conforme RELATÓRIO CGU existe clara identificação dos processos críticos e existe diagnóstico dos riscos operacionais. Todavia, tais informações não constam do Plano Institucional 2007-2011 nem os procedimentos adotados para mensurar, classificar e acompanhar os riscos identificados. Consta ainda que que a Auditoria Interna não tem acompanhado efetivamente as atividades de controle e o seu monitoramento e não atua na gestão de riscos de forma contínua e sistematizada. Não existem políticas de governança, controle de risco e falhas nos procedimentos da auditoria interna.	RELATÓRIO DA CGU - consta que não há diagnóstico formal dos riscos envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. Consta diagnóstico positivo do controle interno e da auditoria interna. NÃO HÁ GERENCIAMENTO DE RISCO, POLÍTICAS DE GOVERNANÇA.	PDI - consta no item GESTÃO o objetivo de melhorar a governança na relação da Universidade com as fundações no apoio às atividades das unidades universitárias. Estas metas também constam no relatório de gestão como planejadas. Controle interno, auditoria interna (AUDIN) - conforme RELATÓRIO CGU. No entanto, não há registro de gerenciamento de risco formalizado, e de políticas de governança.				**1**				**1**					**1**		**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**2,00**

Nº	Princípio	Característica do princípio	Tema-chave	Comentários - UFPR	Comentários - UFRGS	Comentários - UFSC	Comentários Gerais	UFPR					UFRGS					UFSC					Frequência					Média
								5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
98	Liderança	Permite melhorar o desempenho e incentivar as práticas de governança /responsabilidade pelas gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho	**Monitoramento**	IMPORTANTE: no RELATÓRIO CGU consta o seguinte: " Avaliação de Risco: Constatou-se que os objetivos e metas da UFPR estão claramente definidos e que há normas e regulamentos para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores no âmbito da Unidade. Nos trabalhos de auditoria, não foram identificadas fraudes ou desvios de recursos. Foi observado, contudo, que a instauração de sindicâncias para apurar responsabilidades quanto a erros e omissões é motivada, na maioria dos casos, por recomendação/determinação dos órgãos de controle. Segundo a auto avaliação realizada, há clara identificação dos processos críticos e existe diagnóstico dos riscos operacionais. Todavia, tais informações não constam do Plano Institucional 2007-2011 nem os procedimentos adotados para mensurar, classificar e acompanhar os riscos identificados.	RELATÓRIO CGU - consta que não existe documentação formal que evidencie a avaliação de riscos no âmbito da Universidade " A Universidade tem seus objetivos e metas definidos em um Plano de Desenvolvimento Institucional, aprovado em dezembro/2010, com vigência para o período de 2011 a 2015. Neste documento não há a identificação clara dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da Universidade, assim como não há diagnóstico formal dos riscos envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	no RELATÓRIO DE GESTÃO 2010, consta que no item avaliação de risco no que se refere à formalização de metas e objetivos, instauração de sindicância para apuração de responsabilidades e eventuais ressarcimentos na ocorrência de fraudes e desvios e, ainda, quanto às normas ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade, representam fundamentos integralmente cumpridos. COMO NÃO FOI ENCONTRADO O RELATÓRIO CGU DO EXERCÍCIO 2010, NÃO FOI POSSÍVEL CONFIRMAR. CABER DESTACAR QUE O RELATÓRIO CGU DE 2010 NÃO FOI ENCONTRADO. A BASE FICA A CARGO DO RELATÓRIO DE 2009. UMA NOVA TENTATIVA FOI FEITA NO DIA 17 MARÇO DE 2012, INCLUSIVE NO SITE DA CGU (http://www.cgu.gov.br/) e consta somente o relatório do exercício 2009.					1					1					1	0	0	0	1	2	1,33
99	Prestação de contas /Accountability	Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho /divulgação adequada e voluntária	**Monitoramento**	conforme n.98 - divulgação no RELATÓRIO DE GESTÃO e confirmação no RELATÓRIO CGU	conforme n.98	conforme n. 98					1						1					1	0	0	0	1	2	1,33

100	**Prestação de contas /Accountability**	**Responsabilidade pela gestão de fundos, recursos e aspectos de desempenho/orientação, comunicação e integração de todos os elementos de governança**	**Monitoramento**	Segundo o RELATÓRIO CGU quanto à políticas, objetivos e planos de gestão de riscos e oportunidades, o ambiente de controle interno encontra-se adequado e com clareza nas definições e que há normas e regulamentos para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores no âmbito da Unidade. No entanto há necessidade de maior aderência aos mecanismos de controle relacionados à elaboração e ao acompanhamento dos processos licitatórios e ao monitoramento dos benefícios pagos aos servidores. Ainda que o sistema de comunicação e informação da UFPR, constatou-se que o fluxo da informação/decisão carece de melhorias em alguns aspectos.	Consta no RELATÓRIO DA CGU que não há a identificação clara dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da Universidade, assim como não há diagnóstico formal dos riscos envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los, o que demonstra não cumprir o quesito políticas, objetivos e planos de gestão de risco e oportunidades. Não há problemas quanto ao monitoramento e ainda ações positivas quanto aos processos de licitações. E o sistema de informação é composto por um portal na Internet em que é possível a obtenção de diversas informações e orientações não só para os servidores como para toda a comunidade. Cabe destacar que não há políticas para segregação de funções, não foi encontrado referências sobre salvaguardar ativos.	NÃO HÁ RELATÓRIO CGU DE 2010.					**1**					**1**							**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1,67**
101	**Prestação de contas /Accountability**	**Procedimentos que levam à transparência**	**Monitoramento**	Citado no PDI, dentre as metas está a de Modernizar e Ampliar o Sistema de Informação	RELATÓRIO CGU - cita o Departamento de Sistemas de Informação (DSI)	Consta no PDI sobre o Sistema de Informações de Planejamento e Gerência		**1**					**1**						**1**						**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5,00**

APÊNDICE B – Recomendações de Governança conforme CUC e EURVDICE

Nº	Recomendação	Fonte
1	O presidente do órgão de governo é responsável pela gestão executiva da instituição e pela sua direção diária, porém não pode tomar decisões individualmente, ou seja, sem a participação dos membros do órgão. (Para que a IES funcione eficazmente é necessário que todos os membros e órgãos cooperem entre si, partilhem informações e disponham de processos operacionais transparentes e fiáveis).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
2	Atividades rotineiras como assinaturas de documentos ou execução prática de questões já acordadas em reuniões, deverão ser delegadas pelo órgão de governo ao presidente definidas como permanentes ou limitadas.	CUC, 2009
3	As responsabilidades específicas do presidente do órgão de governo em relação aos demais membros do órgão são a de garantir que as decisões sejam executadas e implementadas como parte da estrutura de gestão da instituição. (O presidente do órgão de governo é a figura principal responsável pelo planejamento estratégico das atividades da instituição, incluindo a programação e o desenvolvimento, a organização, a gestão e a monitorização e, representa a instituição em transações legais e em acordos de financiamento).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
4	É fundamental que o presidente e todos os membros do órgão de governo sejam imparciais nas relações de negócios da instituição.	CUC, 2009
5	O presidente será responsável pela liderança do órgão de governo e pela sua eficácia assegurando que a instituição esteja conectada com seus *stakeholders*.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
6	O órgão de governo é responsável por assegurar a gestão eficaz da instituição e por planejar seu desenvolvimento futuro. (Enquanto entidades autônomas, as IES são as principais responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, atividades e metas institucionais).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
7	O presidente é responsável pela liderança do órgão de governo e pela promoção do bem-estar e da eficiência das operações, garantindo que os membros trabalhem eficazmente e em conjunto	CUC, 2009
8	As IES serão dirigidas por um órgão de governo eficaz e responsável por: supervisionar as atividades da instituição, determinar sua direção futura e garantir que se cumpra a missão institucional e a maximização do potencial de todos os estudantes.	CUC, 2009;
9	É de responsabilidade do órgão de governo assegurar a solvência da instituição e proteger seus ativos.	CUC, 2009
10	É de responsabilidade do órgão de governo aprovar a estratégia financeira da instituição.	CUC, 2009
11	A instituição deve ter políticas claras para todo o sistema, incluindo gestão de tesouraria, gestão de investimentos, gestão de riscos, gestão de dívidas, subvenções e contratos. Estas políticas devem ser revistas e atualizadas periodicamente.	CUC, 2009
12	As deliberações do órgão de governo devem ser efetuadas de forma transparente, acessível, salvo se a restrição destas for necessária para o cumprimento de obrigações contratuais e se sua divulgação prejudicar os interesses da instituição.	CUC, 2009
13	É de responsabilidade do órgão de governo aprovar os planos operacionais anuais e orçamentos que devem refletir o plano estratégico da instituição. (A garantia de qualidade e a criação de um sistema de partilha de informação constituem também elementos importantes do plano estratégico).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008

Nº	Recomendação	Fonte
14	É de responsabilidade do órgão de governo a recepção e aprovação das contas anuais e demonstrações financeiras devidamente auditadas. (Este órgão é responsável pela aprovação de toda a informação que deve ser submetida ao Ministério e pela supervisão da auditoria financeira da instituição).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
15	O orçamento anual, elemento essencial da gestão financeira, deve ser aprovado pelo órgão de governo antes do início do exercício financeiro e identificar as estratégias necessárias bem como as fontes de financiamento.	CUC, 2009
16	O órgão de governo é responsável pela fiscalização da gestão estratégica de terrenos e edifícios da instituição.	CUC, 2009
17	É de responsabilidade do órgão de governo considerar, aprovar e manter sob revisão uma estratégia de propriedade que identifique os requisitos de propriedade e o espaço necessário para cumprir os objetivos do plano estratégico da instituição e que também preveja um programa de manutenção.	CUC, 2009
18	O comitê de auditoria deve ser um organismo pequeno, oficial, com conhecimentos financeiros e tempo necessário para examinar o controle de gerenciamento de riscos e de governança da instituição, não se limitando a sistemas financeiros.	CUC, 2009
19	É de responsabilidade do órgão de governo dirigir e supervisionar o regime de auditoria interna e externa da instituição.	CUC, 2009
20	A auditoria interna deve estar presente em todos os sistemas de negócios da instituição.	CUC, 2009
21	Cabe ao comitê de auditoria a obrigatoriedade de fornecer orientações, anualmente, sobre a gestão de risco, de controle e de governança antes da aprovação das demonstrações financeiras auditadas.	CUC, 2009
22	É responsabilidade do comitê de auditoria fornecer garantia independente sobre a adequação e a eficácia da gestão de risco, controle e governança.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
23	O comitê de auditoria deve elaborar um relatório anual para o órgão de governo, incluindo parecer sobre a adequação e a eficácia de risco, controle de regras de gestão e governança da instituição.	CUC, 2009
24	Na revisão do desempenho do órgão de governo deve ser considerado o desempenho da instituição como um todo a curto e longo prazo e ainda considerar benchmark com outras instituições comparáveis. (Os procedimentos internos de garantia de qualidade são obrigatórios perante autoridades educativas e fixados pela própria instituição).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
25	O órgão de governo deve, regularmente, monitorar sua própria eficácia e desempenho inclusive comparando com o planejamento estratégico e com as metas operacionais. (Os planos estratégicos da instituição constituem um instrumento que pode medir as realizações alcançadas).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
26	A cada cinco anos, no máximo, o órgão de governo deve passar por uma avaliação formal e rigorosa de sua própria eficácia medida a partir da conformidade com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança. (As IES conduzem autoavaliações e publicam os seus resultados)	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
27	O resultado das avaliações de eficácia, bem como o desempenho anual da instituição deve publicado amplamente na internet e no seu relatório anual.	CUC, 2009
28	Os membros do órgão de governo e demais órgãos próprios (outros setores, outros órgãos) devem estar em conformidade com as normas de conduta (de comportamento) da IES e do setor público considerando: abnegação, integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
29	Os relatórios anuais devem incluir uma declaração de governança que estabeleça o estatuto da instituição, reconheça os princípios gerais de serviço público e indique como eles são implementados. (De um modo geral, os relatórios anuais incluem informações sobre atividades educativas e outras, estudantes e serviços para estudantes, pessoal e relações internacionais, bem como, incluir uma avaliação de resultados alcançados, uma atualização sobre o progresso em relação ao plano estratégico, um inventário de recursos e informações sobre aspectos financeiros).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
30	O órgão de governo deve manter sua eficácia regularmente analisada incluindo se está em conformidade com as declarações de responsabilidades e com o cumprimento do código de governança.	CUC, 2009
31	As principais responsabilidades do órgão de governo devem ser definidas nas declarações de responsabilidades e estar em conformidade com os estatutos, decretos e disposições que regulem a instituição e sua estrutura de governança.	CUC, 2009
32	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual, juntamente com a identificação de indivíduos-chave, procedimentos para lidar com queixas internas e para o gerenciamento de conflitos de interesse.	CUC, 2009
33	O órgão de governo da IES deve nomear, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual juntamente com a identificação de indivíduos-chave, o chefe da instituição (como chefe executivo) e estabelecer acordos adequados para monitorar seu desempenho.	CUC, 2009
34	O órgão de governo da IES deve aprovar, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual juntamente com a identificação de indivíduos-chave, a missão e a visão estratégica da instituição, plano de negócios a longo prazo, indicadores chave de desempenho e orçamentos anuais.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
35	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual juntamente com a identificação de indivíduos-chave, que a missão e a visão estratégica da instituição, plano de negócios a longo prazo, indicadores chave de desempenho e orçamentos anuais satisfaçam os interesses de todas as partes.	CUC, 2009
36	O órgão de governo da IES deve garantir, a partir de declaração de responsabilidade publicada amplamente na internet e no relatório anual juntamente com a identificação de indivíduos-chave, o estabelecimento e acompanhamento do sistema de controle e responsabilização, incluindo controles financeiros e operacionais e avaliação de riscos.	CUC, 2009
37	As demonstrações financeiras auditadas devem incluir uma declaração que cubra as responsabilidades do órgão de governo em relação ao controle interno e à governança da instituição.	CUC, 2009
38	A IES tem de efetuar atualizações regulares nas bases de dados nacionais com informações sobre atividades, programas acadêmicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, etc.	EURYDICE, 2008
39	A IES deve manter e divulgar publicamente um registro dos interesses dos membros do corpo governante garantindo que estes cumpram suas responsabilidades de acordo com os interesses da instituição como um todo sem qualquer vínculo eleitoral.	CUC, 2009
40	Os alunos e funcionários da instituição devem ter acesso adequado (intranet, internet, biblioteca, etc.) a todas as informações como, por exemplo, agendas, projetos, atas e demais documentos.	CUC, 2009
41	Os relatórios anuais e demonstrações financeiras auditadas da instituição devem ser disponibilizados publicamente também para a comunidade. (As IES tem a obrigação de prestar contas regularmente das suas atividades e, ainda, provar que estão respondendo da melhor forma possível as exigências e as necessidades da sociedade).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008

Nº	Recomendação	Fonte
42	A instituição deve providenciar mecanismos adequados de comunicação da comunidade com a instituição para comentar questões institucionais que lhes dizem respeito.	CUC, 2009
43	Todos os membros do órgão de governo devem ter acesso ao aconselhamento e aos serviços do secretário.	CUC, 2009
44	O secretário do órgão de governo é responsável por garantir o cumprimento de todos os procedimentos e por assegurar que as informações, formulários e demais documentos sejam fornecidos em tempo hábil e com qualidade necessária para que os membros possam desempenhar as suas funções.	CUC, 2009
45	A representação de funcionários e de estudantes nos órgão de decisão e de gestão deve ser parte integrante da instituição.	CUC, 2009
46	É altamente recomendável que os órgãos não exerçam o seu poder para excluir funcionários e estudantes da função de membros representantes. Caso algum órgão decida pela não representação ou pela exclusão destes deve registrar e publicar formalmente os motivos da decisão.	CUC, 2009
47	O secretário é responsável por aconselhar em relação a quaisquer questões em que poderá ocorrer conflito, potencial ou real, entre o presidente e os demais membros do órgão de governo.	CUC, 2009
48	O secretário é responsável por alertar os membros do órgão sobre qualquer ação ou política incompatíveis com estatutos, decretos, regulamentos, legislação, etc.	CUC, 2009
49	A estrutura do órgão de governo não deve ultrapassar 25 membros.	CUC, 2009
50	O órgão de governo terá uma maioria de membros independentes da instituição.	CUC, 2009
51	O papel central no apoio à regularidade das atividades do órgão de governo deve ficar a cargo de três comissões ou comitês: de auditoria, de remuneração e de nomeações.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
52	No nível mais alto, governança, controle e gerenciamento de risco são exercidos pelo órgão de governo que pode estabelecer um comitê de planejamento e de recursos para os planos estratégicos e de um comitê de finanças para o monitoramento da situação financeira da instituição.	CUC, 2009
53	O órgão de governo é responsável por nomear o secretário e este deverá agir sobre instruções do próprio órgão de governo.	CUC, 2009
54	O secretário deve ter acesso direto ao presidente do órgão de governo, bem como a todos os relatórios, documentos, agendas, etc., necessários à condução dos negócios da instituição.	CUC, 2009
55	Cabe ao secretário todas as orientações sobre as responsabilidades do presidente e dos membros do órgão de governo no âmbito dos estatutos, decretos, regulamentos, legislação, etc.	CUC, 2009
56	A reeleição do presidente do órgão de governo para além de dois mandatos de quatro anos, ou equivalente, deve ser considerada como excepcional. (O mandato dos membros de quase todos os órgãos varia entre dois e cinco anos).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
57	Deve ser mantida uma agenda formal para a prática de delegação de funções do órgão de governo para outros comitês determinando quais tarefas e responsabilidades serão atribuídas e, ainda, o que as funções que esta não pode desempenhar, ou seja, limites de responsabilidades e autoridades.	CUC, 2009
58	O diretor financeiro deve ter acesso direto com o presidente do órgão de governo, sempre que julgue conveniente.	CUC, 2009
59	A instituição deve ter regulamentos financeiros que especifiquem as responsabilidades financeiras e a autoridade do órgão de governo, suas comissões, comitês e demais órgãos.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
60	A instituição deve ter procedimentos financeiros que especifiquem processos a serem seguidos em transações financeiras do dia a dia.	CUC, 2009
61	Deve ser designado um diretor financeiro, profissional responsável em administrar e aconselhar sobre questões financeiras, bem como um responsável pelos relatórios financeiros.	CUC, 2009
62	O órgão de governo deve assegurar que os fundos fornecidos pelo conselho de financiamento sejam utilizados em conformidade com os termos e condições específicas deste conselho.	CUC, 2009
63	O conselho de financiamento é responsável pela base legal, pelo financiamento público, pelos fins para os quais ele foi fornecido, pelo manejo adequado e eficaz da utilização do financiamento, pelos sistemas adequados de contabilidade que permitam o cumprimento destes requisitos e por salvaguardar a viabilidade financeira da instituição.	CUC, 2009
64	É de responsabilidade do órgão de governo assegurar sistemas não-discriminatórios de oportunidades para funcionários e para estudantes.	CUC, 2009
65	Deve ser designado um comitê de nomeações presidido pelo presidente do órgão de governo.	CUC, 2009
66	Ao selecionar um novo presidente deve ser elaborada uma especificação completa de trabalho, incluindo uma avaliação do compromisso de tempo esperado e reconhecendo a necessidade de disponibilidade em momentos inesperados.	CUC, 2009
67	O presidente assegurará que os novos membros recebam todas as orientações necessárias à sua função, oportunidades para o desenvolvimento de todos os membros do corpo governante e a adequada provisão financeira para suporte quando necessário. (As estratégias e demais planos de desenvolvimento devem considerar suas próprias necessidades, recursos e limitações).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
68	A nomeação e a exoneração do secretário deve ser uma decisão do órgão de governo como um todo.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
69	O órgão de governo é responsável pela política de nomeação e pela definição dos termos e condições para cargos de chefia.	CUC, 2009
70	É de responsabilidade do presidente do órgão de governo a distribuição das responsabilidades entre os membros e as comissões que irão desempenhar papel central na condução adequada dos negócios.	CUC, 2009
71	O órgão de governo deve ter o poder de destituir qualquer membro do órgão e deve fazê-lo se o membro violar as condições da sua nomeação.	CUC, 2009
72	Na composição do comitê de nomeação deve ter um presidente, pelo menos três membros independentes, o presidente do órgão de governo e um representante da equipe acadêmica.	CUC, 2009
73	O comitê de nomeação deve recomendar, em seu relatório sobre preenchimento de vagas, a renovação das nomeações, sujeitas ao desempenho satisfatório e ao tempo de mandato, que não deve ultrapassar três mandatos de três anos, ou dois mandatos de quatro anos.O comitê de nomeações deve elaborar descrições sobre o papel e as capacidades desejáveis para um novo membro, com base em uma avaliação completa das habilidades e experiências exigidas.	CUC, 2009
74	O órgão de governo deve estabelecer um comitê de nomeação para procurar e recomendar membros para o órgão.	CUC, 2009
75	É de responsabilidade do comitê de nomeação a divulgação dentro e fora da instituição das vagas, bem como a especificação do trabalho, a indicação clara de habilidades, conhecimento e experiências necessárias.	CUC, 2009
76	É de responsabilidade do presidente do órgão de governo garantir o cumprimento das normas e dos princípios da vida pública. (As estruturas de governança das IES são organizadas em torno de regulamentações oficiais e regras específicas complementares que delineiam os deveres e responsabilidades dos órgãos).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008

Nº	Recomendação	Fonte
77	O órgão de governo da IES deve garantir a conformidade com os estatutos, decretos e demais regulamentos da instituição.	CUC, 2009
78	A partir de estatutos, decretos e demais regulamentos da instituição, o órgão de governo tomará todas as decisões finais em assuntos de interesse fundamentais para esta. (Este órgão detém autoridade para aprovar ou modificar os estatutos)	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
79	É de responsabilidade do órgão de governo considerar e aprovar o plano estratégico da IES com plena definição de suas metas acadêmicas, financeiras, físicas e de pessoal, necessárias para atingir os objetivos da instituição. (O plano estratégico é um instrumento-chave no desenvolvimento e na orientação das atividades e das prioridades de uma instituição).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
80	A instituição deve manter um registro dos interesses de todos os membros do órgão de governo devidamente atualizado e publicado.	CUC, 2009
81	Deve haver um equilíbrio de habilidades e experiências entre os membros do órgão de governo que garantam a confiança entre as partes interessadas.	CUC, 2009
82	O comitê de remuneração deve ter um presidente nomeado, um membro do órgão de governo e pelo menos três membros independentes.	CUC, 2009
83	O comitê de remuneração deve solicitar informações comparativas sobre salários, outros benefícios e condições de serviços de todos os setores da instituição.	CUC, 2009
84	É de responsabilidade do comitê de remuneração representar o interesse público e evitar qualquer uso inadequado dos fundos públicos.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
85	Antes de qualquer decisão de remuneração, o órgão deve considerar a legislação pertinente tanto da instituição como do setor público, incluindo aspectos éticos.	CUC, 2009
86	É de responsabilidade do comitê de remuneração determinar e rever os salários, termos e condições do presidente da instituição e outros membros do órgão de governo.	CUC, 2009
87	Quando é tomada uma decisão de remuneração, os pagamentos devem ser compatíveis com as tarefas atribuídas ao cargo e comunicados aos revisores de contas.	CUC, 2009
88	Os membros do órgão de governo devem se reunir regularmente pelo menos quatro vezes por ano a fim de desempenhar as suas funções com eficácia.	CUC, 2009
89	Os membros do órgão de governo devem comparecer a todas as reuniões sempre que possível, sendo que o órgão de governo deve estabelecer claramente o número de membros que irá constituir o quórum.	CUC, 2009
90	O órgão de governo dever estabelecer regras para a realização de suas reuniões incluindo procedimentos para votação, convocação para reuniões extraordinárias, declaração de negócios reservados, exigências de quórum e frequência nas reuniões.	CUC, 2009
91	O presidente do órgão de governo deve promover discussões e consultas à sua equipe para decidir propostas relativas à evolução futura da instituição.	CUC, 2009
92	As questões julgadas demasiadamente urgente e importante, que possam atrasar uma decisão e, consequentemente prejudicar a instituição, podem ser resolvidas a partir de uma reunião extraordinária, consulta dos membros por correspondência ou, caso não ultrapasse a delegação concedida, por ação do presidente.	CUC, 2009
93	O órgão de governo deve exercer suas responsabilidades de forma corporativa, ou seja, deve tomar decisões coletivamente por todos os membros.	CUC, 2009

Nº	Recomendação	Fonte
94	A agenda/pauta da reunião e os documentos de apoio devem ser respectivamente, comunicados e distribuídos antecipadamente.	CUC, 2009
95	As questões declaradas "reservadas" por razões de confidencialidade devem acontecer ao mínimo por causa da geral necessidade de transparência e abertura.	CUC, 2009
96	Em quaisquer medidas tomadas sob responsabilidade apenas do presidente, deve ser elaborado um relatório para que seja apresentado na próxima reunião do órgão de governo.	CUC, 2009
97	O órgão de governo deve assegurar a existência e a integridade do gerenciamento de riscos, sistemas de controle e de governança, bem como monitorá-los por meio de um comitê de auditoria. (Os procedimentos de auditoria permitem assegurar a transparência das práticas financeiras das instituições).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
98	As instituições devem adotar uma abordagem baseada em riscos para o planejamento estratégico que irá influenciar e orientar todas as decisões.	CUC, 2009
99	Definido risco como "ameaça ou possibilidade que uma ação ou evento afetará a capacidade da instituição de atingir os seus objetivos", é exigida a identificação e o gerenciamento dos riscos, bem como a divulgação anual sobre a gestão de risco nas demonstrações financeiras da instituição.	CUC, 2009
100	No sistema de controle incluem políticas, objetivos e planos de gestão dos principais riscos e oportunidades, monitoramento de desempenho financeiro e operacional, segregação de funções, salvaguarda física de ativos e procedimentos de autorizações e aprovações. (O desafio é permitir que as instituições desenvolvam políticas estratégicas destinadas a realizar seus próprios objetivos).	CUC, 2009; EURYDICE, 2008
101	É elemento essencial do sistema de controle um sistema de informação.	CUC, 2009

APÊNDICE C Médias das Recomendações

Nº	Princípio	Frequência					Média da Frequência	Média por Princípio
		5	4	3	2	1		
1	Compromisso	3	0	0	0	0	5	3,03
25	Compromisso	3	0	0	0	0	5	
89	Compromisso	3	0	0	0	0	5	
88	Compromisso	2	0	1	0	0	4,33	
24	Compromisso	2	0	0	1	0	4	
2	Compromisso	1	0	0	0	2	2,33	
43	Compromisso	1	0	0	0	2	2,33	
44	Compromisso	1	0	0	0	2	2,33	
82	Compromisso	0	0	0	0	3	1	
83	Compromisso	0	0	0	0	3	1	
84	Compromisso	0	0	0	0	3	1	
76	Cumprimento das leis /compliance	3	0	0	0	0	5	2,60
77	Cumprimento de leis /Compliance	3	0	0	0	0	5	
26	Cumprimento de leis /Compliance	0	0	0	0	3	1	
30	Cumprimento de leis /Compliance	0	0	0	0	3	1	
31	Cumprimento de leis /Compliance	0	0	0	0	3	1	
3	Equidade	3	0	0	0	0	5	2,90
45	Equidade	3	0	0	0	0	5	
46	Equidade	3	0	0	0	0	5	
32	Equidade	0	0	1	2	0	2,33	
47	Equidade	0	0	0	0	3	1	
64	Equidade	0	0	0	0	3	1	
80	Equidade	0	0	0	0	3	1	
4	Ética	1	2	0	0	0	4,33	2,73
81	Ética	2	0	1	0	0	4,33	
28	Ética	0	0	0	3	0	2	

Nº	Princípio	Frequência					Média da Frequência	Média por Princípio
		5	4	3	2	1		
97	Ética	0	0	0	3	0	2	
48	Ética	0	0	0	0	3	1	
5	Liderança	3	0	0	0	0	5	2,79
6	Liderança	3	0	0	0	0	5	
7	Liderança	3	0	0	0	0	5	
52	Liderança	3	0	0	0	0	5	
53	Liderança	3	0	0	0	0	5	
69	Liderança	3	0	0	0	0	5	
70	Liderança	3	0	0	0	0	5	
91	Liderança	3	0	0	0	0	5	
92	Liderança	3	0	0	0	0	5	
54	Liderança	2	0	0	0	1	3,67	
90	Liderança	0	0	3	0	0	3	
55	Liderança	1	0	0	0	2	2,33	
68	Liderança	1	0	0	0	2	2,33	
18	Liderança	0	0	1	1	1	2	
51	Liderança	0	0	0	3	0	2	
71	Liderança	0	0	0	3	0	2	
98	Liderança	0	0	0	1	2	1,33	
33	Liderança	0	0	0	0	3	1	
49	Liderança	0	0	0	0	3	1	
50	Liderança	0	0	0	0	3	1	
58	Liderança	0	0	0	0	3	1	
65	Liderança	0	0	0	0	3	1	
66	Liderança	0	0	0	0	3	1	
67	Liderança	0	0	0	0	3	1	
72	Liderança	0	0	0	0	3	1	
73	Liderança	0	0	0	0	3	1	
8	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	3,19

Nº	Princípio	Frequência					Média da Frequência	Média por Princípio
		5	4	3	2	1		
10	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
13	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
14	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
15	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
19	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
38	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
61	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
78	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
79	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
93	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
101	Prestação de contas /Accountability	3	0	0	0	0	5	
20	Prestação de contas /Accountability	2	0	0	0	1	3,67	
59	Prestação de contas /Accountability	2	0	0	0	1	3,67	
60	Prestação de contas /Accountability	2	0	0	0	1	3,67	
16	Prestação de contas /Accountability	1	0	0	2	0	3	
17	Prestação de contas /Accountability	1	0	0	2	0	3	
37	Prestação de contas /Accountability	0	0	2	1	0	2,67	
9	Prestação de contas /Accountability	0	0	1	2	0	2,33	
56	Prestação de contas /Accountability	1	0	0	0	2	2,33	
34	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	3	0	2	
35	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	3	0	2	
63	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	3	0	2	

Nº	Princípio	Frequência					Média da Frequência	Média por Princípio
		5	4	3	2	1		
11	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	2	1	1,67	
36	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	2	1	1,67	
100	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	2	1	1,67	
85	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	1	2	1,33	
99	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	1	2	1,33	
62	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	0	3	1	
74	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	0	3	1	
86	Prestação de contas /Accountability	0	0	0	0	3	1	
87	Prestação de contas/Accountability	0	0	0	0	3	1	
12	Transparência /Disclosure	3	0	0	0	0	5	
21	Transparência /Disclosure	3	0	0	0	0	5	
42	Transparência /Disclosure	3	0	0	0	0	5	
94	Transparência /Disclosure	3	0	0	0	0	5	
27	Transparência /Disclosure	2	0	0	1	0	4	
96	Transparência /Disclosure	2	0	0	0	1	3,67	
41	Transparência /Disclosure	1	0	1	1	0	3,33	3,10
22	Transparência /Disclosure	0	0	3	0	0	3	
23	Transparência /Disclosure	0	0	3	0	0	3	
57	Transparência /Disclosure	0	0	0	3	0	2	
39	Transparência /Disclosure	0	0	0	1	2	1,33	
29	Transparência /Disclosure	0	0	0	0	3	1	
75	Transparência /Disclosure	0	0	0	0	3	1	

Nº	Princípio	Frequência					Média da Frequência	Média por Princípio
		5	**4**	**3**	**2**	**1**		
95	Transparência /Disclosure	0	0	0	0	3	1	
40	Transparência /Disclosure	0	0	0	0	0	0	
MÉDIA GERAL								**2,98**