

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO *SITE* DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

A CASE STUDY OF GOOD GOVERNANCE PRACTICES ON THE WEBSITE OF A PUBLIC EDUCATION INSTITUTION IN THE STATE OF AMAPÁ

Janderson Henrique Mota de Sousa¹
Anderson Bruno Lobo Melo²

RESUMO

Boas práticas de governança corporativa são necessárias em instituições de todos os tipos e em todos os setores. Algumas instituições de pesquisa e de fomento se especializaram em ajudar as organizações a apresentarem maior confiança para as partes interessadas: colaboradores, usuários internos, clientes, financiadores *etc.* Na Administração Pública, a governança corporativa ganhou novos olhares com a implementação de boas práticas visando, desta forma, que a sociedade possa acompanhar o uso e a destinação correta de recursos públicos, tecnológicos e de estruturas. Não distante dessa aplicação, instituições públicas de ensino estão buscando dar uma resposta à sociedade por meio de seus *sites* institucionais. E, nos últimos anos, um forte movimento de digitalização e informatização está sendo formado e implementado visando uma modernização e uma maior aproximação com a sociedade. Nesse sentido, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o grau de governança corporativa do *site* de uma instituição pública de educação do Estado do Amapá. Com relação aos objetivos específicos: identificar, por meio da ferramenta de autoavaliação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), padrões de governança no *site* da instituição e propor sugestões de melhorias, caso necessário, para a introdução de boas práticas no *site* da organização. Metodologicamente, o percurso dessa pesquisa é: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o método do estudo de caso. A instituição estudada obteve um índice geral de 96% de aproveitamento como resultado da aplicação da ferramenta de autoavaliação dos Indicadores GIFE. Constatou-se excelência em três dos cinco eixos. O eixo Conselho Deliberativo e o eixo Estratégia e Missão são os que mais necessitam de uma atenção por parte da instituição.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Indicadores GIFE; Instituição de Ensino. Amapá.

ABSTRACT

Good corporate governance practices are needed in institutions of all types and in all sectors. Some research and development institutions specialize in helping organizations to present a greater degree of confidence to their stakeholders: employees, internal users, customers, funders, etc. In Public Administration, corporate governance has gained new perspectives with the implementation of good practices, so that society can monitor the use and correct allocation of public resources, technology and structures. Not far from this application, public educational institutions are seeking to respond to society through their institutional *websites*. And, in recent years, a strong digitalization and computerization movement has been formed

¹ Mestre em Demandas Populares e Dinâmicas Regionais (UFT), Docente, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, *Campus* Laranjal do Jari-IFAP/LRJ, henrique.janderson@gmail.com.

² Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, *Campus* Laranjal do Jari-IFAP/LRJ, brunoonurblobo@gmail.com.

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

and implemented with a view to modernization and a closer relationship with society. This research has the general objective: to analyze the degree of corporate governance of the *website* of a public educational institution in the State of Amapá. Regarding the specific objectives: to identify, through the self-assessment tool of the Group of Institutes, Foundations and Companies (GIFE), governance standards on the institution's *website*; propose suggestions for improvements; if necessary, for the introduction of good practices on the organization's *website*. Methodologically, the course of this research is: bibliographical research, documentary research and the case study method. The institution studied obtained an overall rate of 96% as a result of applying the GIFE Indicators self-assessment tool. Excellence was found in three of the five axes. The Deliberative Council axis and the Strategy and Mission axis are the ones that most need attention from the institution.

Keywords: *Corporate Governance; GIFE indicators; Educational institution; Amapá.*

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas da União (TCU) compreende que “o Estado existe fundamentalmente para realizar o bem comum” (TCU, 2020, p. 13). Essa existência não poderá existir sem a prestação de serviços públicos com elevada qualidade e que consigam satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Os serviços públicos são meios pelos quais o Estado brasileiro consegue prestar serviços à população. E, por tratar-se do uso de recursos públicos (dinheiro, maquinários, tecnologias, infraestrutura *etc.*), a própria Constituição Federal determina a necessidade da prestação de serviços com qualidade. Essa prestação precisa atender alguns requisitos básicos, como por exemplo, a moralidade, a impessoalidade, a economicidade, a legalidade, a legitimidade, a eficiência, a eficácia, a efetividade, entre outros.

Todos esses requisitos objetivam a possibilidade de que os usuários possam usufruir de serviços com qualidade, além de poder compreender e fiscalizar o uso dos recursos públicos. Uma variável possível para que o usuário possa realizar essa compreensão e essa fiscalização é a disponibilização de dados oficiais em plataformas digitais, como por exemplo, sítios eletrônicos, aplicações (app), sistemas externos de controle, portais da transparência *etc.*

Desse modo, com base nesses pressupostos constitucionais, uma possibilidade de melhorar os serviços prestados é por meio de boas práticas de governança corporativa. O TCU (2020, p. 14-15) destaca que as boas “práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade”. Por sua vez, a governança corporativa em âmbito público proporciona aos diversos *stakeholders* um alinhamento entre os interesses dos administradores públicos, dos usuários dos serviços e das legislações pertinentes a esses serviços prestados. Com relação às instituições públicas de ensino, Vieira e Silva (2016) destacam que a governança corporativa poderá auxiliar a sociedade em ações de monitoramento e fiscalizações das ações que são efetuadas pelos gestores públicos. Assim, fazer um excelente uso dos recursos públicos e prestar contas desses recursos e suas aplicações são características basilares da governança (VIEIRA; SILVA, 2016).

Por tratar-se de uma instituição que utiliza recursos públicos e que oferta serviços à comunidade, é fundamental que ela observe os princípios básicos descritos na Constituição Federal. E, por ela ter um *site* institucional alimentado diariamente, faz-se necessário uma melhor relação entre as publicações que são feitas e a facilidade de acesso, interpretação e uso dessas informações pela sociedade. Essa melhor relação com as informações poderá propiciar à sociedade ações de monitoramento e fiscalização da forma como os recursos públicos são empregados em uma instituição de ensino no Estado do Amapá.

Nessa perspectiva, esta pesquisa³ tem por objetivo geral analisar o grau de governança corporativa do *site* de uma instituição pública de educação do Estado do Amapá. Com relação aos objetivos específicos: 1 – identificar, por meio da ferramenta de autoavaliação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), padrões de governança no *site* da instituição; 2 – Analisar os dados coletados e aplicar a metodologia proposta na ferramenta de autoavaliação; 3 – Propor sugestões de melhorias, caso necessário, para a introdução de boas práticas no *site* da organização.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: conceitos iniciais

Boas práticas de governança corporativa são entendidas como um conjunto de ações que são dirigidas, monitoradas e largamente incentivadas entre todas as partes interessadas, objetivando, portanto, que haja um equilibrado consenso entre os diversos interesses (IBGC, 2015). No âmbito público, a governança corporativa proporciona meios para que os diversos *stakeholders* possam executar, monitorar e acompanhar a prestação e a usabilidades dos serviços públicos, conforme preconizado pelas legislações.

Lethbridge (1997) argumenta que a governança corporativa tem relação com os arranjos institucionais que estabelecem limites, deveres e direitos entre as partes interessadas. Em complemento ao pensamento anterior, Tosini e Bastos (2008) corroboram com a ideia de que: 1 – a governança remete ao governo das organizações; 2 – promove a articulação de poder entre as partes envolvidas; 3 – boas práticas entre quem tem direitos de propriedade, direitos de controle e os responsáveis pela gestão. Além disso, a governança corporativa apresenta quatro princípios basilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. A transparência não se restringe às questões de cunho financeiro, mas observa, também, as variáveis que compõem a ação gerencial e que permitem a preservação e a melhoria dos valores das organizações (IBGC; GIFE, 2014). A equidade trata dos processos de paridades entre as partes. O IBGC (2015) compreende que o acesso às informações compõe o processo de equidade. Esse processo deverá receber um tratamento igualitário e justo entre todos os *stakeholders*. O acesso deverá, ainda, contextualizar os direitos, os deveres, as possibilidades e expectativas, as necessidades das partes envolvidas, bem como, os interesses difusos.

A prestação de contas (*accountability*) é um princípio que apresenta como boa-prática a necessidade de que todos os agentes de governança precisam apresentar as prestações de contas (IBGC; GIFE, 2014). Essas prestações precisam estar dentro de padrões auditáveis por diversos públicos. Com a possibilidade de auditar externamente a organização, os diversos *stakeholders* poderão executar ações sobre os atos e as omissões dos administradores e gestores das organizações. Esse princípio visa, ainda, a redução do nível de desconfiança entre os responsáveis pela gestão e aquelas que têm poder de propriedade e direitos.

Já a responsabilidade corporativa está intimamente relacionada aos padrões éticos vivenciados pela sociedade em um determinado momento (IBGC, 2015). Esse princípio busca uma relação de consenso entre missão, visão, valores, estratégias, objetivos, metas das organizações com as leis e boas práticas de sustentabilidade, os quais deverão visar a longevidade da organização e o cumprimento dos acordos com as partes.

2.1 Novas perspectivas de Governança Corporativa

A Governança Corporativa é uma temática estudada amplamente no setor privado e hoje percebe-se, também, sua relevância no setor público, visto que órgãos como o TCU incentivam boas práticas de governança, por meio da adoção de seus fundamentos e

³ Esta pesquisa teve fomento de bolsas por meio do Edital nº07/2022/PROEPPI/IFAP – Programa Institucional De Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC).

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

princípios basilares. Dessa forma, acabam por impactar o desempenho das instituições públicas, considerando as transformações sociais, econômicas e políticas da sociedade vigente.

Sob a perspectiva de Bresser-Pereira (2002), uma nova abordagem de gestão pública surge e é influenciada pela globalização e a democracia, forças importantes das últimas décadas do século XX. Evidentemente, com o advento da *internet*, a conjuntura atual é cercada de elementos tecnológicos de informação e comunicação, como por exemplo, os *websites*, sendo, imprescindível, portanto, a necessidade de um controle mais apurado e uma transparência maior no que tange às informações e à prestação de contas para com a sociedade. A nova gestão pública enfatiza a autonomia e a responsabilização dos gestores, a eficiência através da descentralização e contratação externa, e a utilização de mercados e concorrência administrada. Dessa forma, as práticas de governança podem ser um incremento que possibilita a efetividade e a eficiência de uma administração pública, que atenda às necessidades do cidadão e respeite os valores previstos em um Estado Democrático de Direito.

Segundo Rhodes (1996), a nova abordagem de Gestão Pública passou a introduzir métodos do setor privado nos seus modos de gerenciamento. Sob esse ângulo, é perceptível nessa relação um dinamismo entre o agente gerenciador - o Estado - e os interessados da vida pública, aqui funcionando como um sistema de equilíbrio entre o interesse social e a legalidade pública, para que assim prevaleça o respeito aos valores democráticos na prestação de serviço na sociedade.

Sob a ótica de Potter (1986), na área industrial deve-se agregar valor para o produto, caso contrário, o valor a ser conquistado é baixo, independentemente dos outros elementos da estrutura. Por conseguinte, as instituições de ensino devem manter uma estrutura adequada para agregarem valor a educação, que é seu produto. Logo, a governança corporativa se apresenta como ferramenta que pode expandir e aperfeiçoar as atividades públicas e auxiliar na gestão de potenciais conflitos de interesses na estrutura institucional.

Outrossim, de acordo com Jensen e Meckling (1976), na teoria da agência é analisada a relação entre o agente e o principal, sendo o agente responsável por alguma prestação de serviço em prol do principal. Nesse sentido, sobre a governança aplicada no setor público, pode-se afirmar que a Gestão Pública é representada na figura da sociedade (principal) e o gestor público (agente). Portanto, é possível extrair a percepção de que boas práticas de governança impulsionam a eficiência e a responsabilidade na utilização de recursos públicos para o alcance da sua função, que é atender o interesse coletivo social.

De acordo como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), podemos afirmar que a governança corporativa é:

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Conforme Souza e Cândido (2009), a governança abrange atores governamentais e não governamentais que aceitam os seus princípios e procedimentos pelas vantagens que a cooperação proporciona, ou seja, existem as partes interessadas (sociedade) no serviço prestado pelas instituições de ensino, e a afetiva prática dos princípios de governança, que cria valor para a organização. Além disso, a importância das boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a

finalidade de preservar e aprimorar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015).

Ainda em harmonia com o IBGC (2015), os princípios da Governança Corporativa são a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. A transparência no sentido de disponibilização voluntária de informações aos *stakeholders*. A equidade entendida pelo tratamento isonômico e justo no que tange aos sócios e às partes interessadas. Por sua vez, a prestação de contas é sobre a demonstração do que foi feito pelos agentes de governança; e a responsabilidade corporativa diz respeito ao zelo pela viabilidade da organização.

Segundo Santos *et al.* (2012), quando comparada com empresas privadas, a gestão do Estado é uma atividade complexa, visto que a obrigação tributária sobre a sociedade gera uma cobrança em termos de transparência e responsabilidade na prestação de contas. Dessa forma, utilizar os princípios da Governança Corporativa no setor público inova o gerenciamento dos recursos públicos consolidando a integridade da Gestão Pública.

Partindo do pressuposto de que os princípios e práticas de boa Governança Corporativa (GC) se aplicam em qualquer organização de acordo com o IBGC (2015), os autores Duarte, Khalil e Quelhas (2008) objetivaram investigar uma instituição de ensino superior pública no que concerne aos elementos de gestão com base na Governança Corporativa e concluíram que na instituição estudada havia práticas de GC informais. No entanto, essas práticas careciam de maior atenção por partes dos gestores que desconsideravam a relevância que a GC poderia ter sobre as organizações.

Santos (2008) também analisa as relações tangentes à estrutura de propriedade e os componentes da GC com o desempenho em uma Instituição de Ensino Superior. O autor chegou a conclusão de que existe relações entre os conceitos de Governança Corporativa e o desempenho financeiro institucional. Portanto, é imperioso a importância da análise sobre a perspectiva das partes interessadas na atividade da administração pública, no intuito de verificar se estão de acordo com a responsabilidade, transparência, equidade de tratamento e prestação de contas, princípios ratificados pelos conceitos de governança que, de alguma forma, ajudam na fiscalização da gestão pública.

3 METODOLOGIA

De modo a analisar as boas práticas de Governança Corporativa no *site* de uma instituição pública de educação do Estado do Amapá, o procedimento metodológico será baseado em uma pesquisa documental, uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Severino (2007), esses tipos de pesquisas apresentam como principal característica a harmonia entre o que vem sendo pesquisado e o que já foi investigado por outros autores.

Dessa maneira, Gil (2010) compreende que a pesquisa bibliográfica é um estudo que busca fundamentar teórico/analiticamente com base em estudos que já foram publicados em diversos tipos de periódicos. Paralelamente, Severino (2007) compreende que a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de reunir informações a partir de livros, de revistas, de periódicos nacionais e internacionais, dentre outros meios.

Em relação ao estudo de caso, Yin (2010) e Gil (2010) compreendem que ele se constitui a partir de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo. Na visão dos referidos autores, essa análise investigativa proporciona um caráter de profundidade aos fenômenos que são peculiares ao contexto contemporâneo. Esse método analisa e problematiza os limites entre o fenômeno e o contexto. Por esse motivo, o estudo de caso proporciona possibilidades de pesquisas com cunho qualitativo, quantitativo e qualiquantitativo (SEVERINO, 2007).

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica será utilizada para o levantamento de dados e de informações acerca do objeto de estudo na proposta de trabalho aqui delineada. Por outro lado, a pesquisa documental propiciará acesso à fonte de dados primários para a análise, com o intuito de obter informações a respeito da Governança Corporativa dessa organização. Nesse sentido, serão analisados dados publicados no *site* da instituição de forma qualitativa e quantitativa. Dentre esses dados estão: as atas de reuniões dos conselhos, os códigos de ética, processos relativos à fiscalização da organização, entre outros. O instrumento de coleta de dados desta pesquisa será a ferramenta de “autoavaliação dos Indicadores de Governança GIFE”, que é gratuita e pode ser acessada no *site* da instituição. A ferramenta é estruturada em componentes, os quais possuem cinco eixos que correspondem às dimensões que são essenciais à governança corporativa.

Assim, este trabalho será composto por 02 etapas distintas. A primeira será a escolha de uma organização que atenda os seguintes aspectos: critério de inclusão, em que a organização deverá ser notoriamente reconhecida na área de educacional no estado do Amapá e deverá apresentar pelo menos 03 *campi*; critério de exclusão, em que será automaticamente excluída a instituição que não tiver como tripé o ensino, a pesquisa e a extensão. A segunda fase será a construção teórica, analítica e metodológica do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresentará os dados que foram coletados e analisados com base nos princípios da Governança Corporativa e nos Indicadores GIFE. O quadro abaixo apresentará os dados coletados e classificados para o primeiro eixo da ferramenta, que versa sobre as variáveis de boas práticas em conselhos deliberativos.

Quadro 01 – Conselho Deliberativo.

CONSELHO DELIBERATIVO	RESPOSTAS		
	PERGUNTAS	SIM	NÃO
1.1 Há um conselho deliberativo formalmente instituído?	X		
1.2 Números de conselheiros variam entre 5 e 11?	X		
1.3.1 Não há a presença de mulheres no conselho deliberativo?	X		
1.3.2 Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo?	X		
1.3.3 Há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo?		X	
1.3.4 A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização?	X		
1.4 Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização?	X		
1.5 Há pelo menos 20% de conselheiros independentes?	X		
1.6 Existem regras claras e publicadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros?	X		
1.6.1 O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos?	X		
1.6.2 Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho	X		

deliberativo?			
1.6.3 Há um processo ou política estabelecida que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros?	X		
1.7 O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida?	X		
1.7.1 Os conselheiros recebem material adequado em tempo hábil para assegurar a participação efetiva nas reuniões?	X		
1.7.2 Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e essas são publicizadas internamente?	X		
1.8 75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente?	X		
1.9 Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros?	X		

Fonte: Adaptado de GIFE (2023).

De acordo com GIFE (2023), o eixo Conselho Deliberativo trata de verificar dentro da organização a existência de um conselho formalmente instituído, a assiduidade de conselheiros, eleições, mandato, pluralidade de qualificação de perfis, diversidade, reuniões, prestação de contas, entre outras coisas. O conselho deliberativo é o órgão máximo da instituição de ensino analisada. Ele é formado por diversos *stakeholders*, como, por exemplos: professores, alunos, servidores, cidadãos da sociedade civil, do Ministério da Educação, diretores gerais, egressos *etc.*

De modo geral, a instituição atinge boas práticas. O conselho deliberativo da organização apresenta na sua composição a quantidade de membros adequada, conforme estabelece os indicadores (entre 5 e 11), além de todos serem qualificados profissionalmente. Evidenciou-se, ainda, a presença de um conselho deliberativo diversificado, qualificado, experiente e com múltiplas formações. As reuniões são feitas ordinariamente a cada (02) dois meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) dos membros titulares.

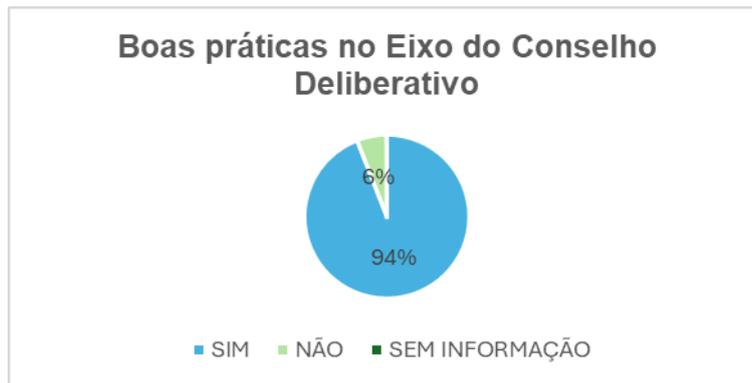
Outro aspecto a ser observado e que sinaliza a caracterização de uma boa-prática no *site* da organização é fato de as informações sobre documentos importantes serem de fácil acesso, como por exemplo, o Regimento Interno do Conselho, Calendários de Reuniões, Atas, Convocações e Portarias. Cabe ressaltar que as publicações referentes ao Conselho Superior precisam de atualizações, pois devido ao período pandêmico (2020 – 2022) muitas informações encontram-se incompletas.

Considerando o disposto no indicador 1.3.2, que verifica a existência de pelo menos 40% de mulheres no conselho deliberativo, percebe-se que esse item necessita de atenção. Considerando que é uma boa prática ter pelo menos 40% de mulheres no conselho deliberativo, recomenda-se a essa organização que nas próximas eleições para esse conselho possam existir chapas que levem em consideração essa necessidade.

A seguir, a Figura 01 apresentará o nível de boas práticas alcançado no primeiro eixo:

Figura 01 – Nível de boas práticas de Governança no eixo Conselho Deliberativo.

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse eixo apresentou um índice de 94%, sendo um resultado positivo em termo de boas práticas de Governança Corporativa. Diante disso, foi possível constatar que a organização atendeu ao eixo Conselho Deliberativo, tendo boas práticas de governança na maioria dos seus componentes, exceto no indicador 1.3.2, item que questiona se há mais de 40% de mulheres no referido eixo.

O segundo eixo é responsável por identificar as formas de controle da parte financeira e econômica das diversas organizações. Em concordância com GIFE (2021), cabe ao conselho fiscal a fiscalização concernente à parte financeira e econômica da organização, mas que esse não tenha nenhum tipo de conexão direta com a gestão executiva e deliberativa. O quadro abaixo destacará os dados coletados para o eixo Supervisão Financeira e Econômica:

Quadro 02 – Supervisão Financeira e Econômica.

SUPERVISÃO FINANCEIRO E ECONÔMICA	RESPOSTAS		
	PERGUNTAS	SIM	NÃO
2 Há conselho fiscal estabelecido?	X		
2.1 Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira?	X		
2.1.2 O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva?	X		
2.2 A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas?	X		
2.2.1 As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral, no caso de associações?	X		
2.2.2 As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo?	X		

Fonte: Adaptado de GIFE (2023).

É fundamental destacar que a instituição de ensino analisada faz parte da administração pública, logo é fiscalizada por órgãos de controle externo. Esse papel é realizado por entidades federais - como por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e algumas pastas ligadas ao Ministério da Educação (MEC). Todos os documentos referentes à atividade financeira e econômica da organização,

como é caso dos relatórios de gestão, receitas e despesas, e outros indicadores de sua saúde fiscal, passam por auditoria.

Sendo assim, os demonstrativos contábeis da instituição são devidamente publicizados no Portal da Transparência. Uma variável que é interessante observar na instituição analisada é a aba que contém informações sobre os editais com recursos. Eles são amplamente difundidos no *site* da organização e existem incentivos para que a comunidade possa acessar e fiscalizar todas as etapas pertinentes desses editais.

A seguir, a figura 02 abordará o grau de boas práticas da organização:

Figura 02 – Nível de boas práticas de Governança no eixo Conselho Deliberativo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O eixo controle e supervisão econômica atingiu 100% de eficiência, em conformidade com os indicadores, garantindo boas práticas de Governança Corporativa. No entanto, é válido salientar que as informações poderiam receber um mecanismo que facilitasse a fiscalização, como por exemplo, o uso de *link* que direcionasse todas as informações para relatórios dos órgãos de controles externos à instituição. É importante mencionar que existe na página da instituição um atalho que redireciona para a página inicial do Portal da transparência do Governo Federal. No entanto, apenas esse direcionamento não é o suficiente, visto que uma boa-prática a ser adotada seria a disposição de um *link* que direcionasse o usuário diretamente para a análise feita e disponibilizada pelo órgão que fez a auditoria daqueles dados.

O terceiro eixo lida com itens como missão, visão e os valores da instituição. De acordo com GIFE (2023), o eixo Estratégia e Missão diz que a gestão da organização deve ter plena consciência da visão e missão, e deverão constar em documento oficial. A seguir, o quadro 03 trará os dados coletados referentes a esse eixo:

Quadro 03 – Estratégia e Missão.

Estratégia e Missão	RESPOSTAS		
	SIM	NÃO	SEM INFORMAÇÃO
PERGUNTAS			
3.1 A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto?	X		
3.2 Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo?	X		
3.2.3 O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico?	X		

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

3.3 O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões?		X	
3.3.1 O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas?	X		
3.3.2 O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva?	X		
3.3.3 Há um processo estabelecido para a sucessão do executivo principal?	X		
3.4 Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo?	X		

Fonte: Adaptado de GIFE (2023).

Em primeiro lugar, as informações sobre missão e visão estão disponibilizadas no *site* da instituição. É importante dizer que a missão institucional indica adequação à visão de futuro da organização, estando bem alinhada a seus objetivos e metas. Além disso, é perceptível a existência de um planejamento estratégico que passa pela aprovação de um conselho deliberativo, no que tange a sua execução. Como exemplo desses planejamentos estratégicos temos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Anual de Ação (PAA), os Documentos de planejamentos dos departamentos, dentre outros.

Com relação à prestação de contas do executivo principal, percebe-se que a instituição analisada, por fazer parte da Administração Pública Indireta, obriga que todos os servidores prestem contas, ou seja, é possível acompanhar essas prestações de contas em mecanismos de controle internos e externos. É válido ressaltar, ainda, a existência de políticas de remuneração da instituição, uma vez que elas são aprovadas por instâncias internas e externas à instituição. A exemplo dessas aprovações temos o Conselho Deliberativo, os sindicatos, as associações, o Ministérios do Executivo Federal, a Câmara de Deputados federais e o Senado Federal, as quais são realizadas por meio de legislação específica.

A seguir a figura 03 abordará sobre o grau de boas práticas no Eixo Estratégia e Missão:

Figura 03 – Nível de boas práticas de Governança no Eixo Estratégia e Missão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O eixo estratégia e missão atingiu 87% de eficiência. É um índice que precisa ser aprimorado, pois uma instituição pública é regida pela supremacia do interesse público. Nesse caso, é necessário que a organização melhore as boas práticas de governança no tocante a este componente.

O quarto eixo é sobre políticas institucionais que, segundo GIFE (2023), observa a presença de códigos éticos e de conduta, como também verifica a existência de canais que visem a redução de conflitos dentro da organização, os quais são importantes para um ambiente mais harmonioso. A seguir o quadro 04 apresentará os dados que foram coletados:

Quadro 04 – Políticas Institucionais.

Políticas Institucionais	RESPOSTAS		
	PERGUNTAS	SIM	NÃO
4.1 Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente?	X		
4.2 O estatuto social ou outros documentos formais contêm mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos?	X		
4.2.1 Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo?	X		
4.3 Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncia de toda sorte?	X		

Fonte: Adaptado de GIFE (2023).

No *site* da instituição constatou-se a presença de uma comissão de ética responsável por aconselhar os servidores e a comunidade externa. Essa comissão disponibiliza uma cartilha de conduta para o servidor, sinalizando-o sobre como preservar a honra e a moral na sua prestação de serviço. Além dessa cartilha, o *site* disponibiliza várias referências do Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Ademais, foi constatado um canal de ouvidoria disponível para a participação de interessados, por meio de reclamações, denúncias, sugestões, elogios, solicitações, no intuito de aprimorar os serviços prestados pela organização.

Considerando a melhoria das ações existentes, sugere-se que a instituição confeccione cartilhas e outros documentos de fácil interpretação para públicos diversificados, como por exemplo, os discentes, os servidores terceirizados e a comunidade externa.

A seguir, a figura 04 abordará sobre o grau de boas práticas no Eixo Estratégia e Missão:

Figura 04 – Nível de boas práticas de Governança no Eixo Políticas Institucionais.

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ



Fonte: Elaborado pelos autores.

No eixo políticas institucionais, a instituição atingiu 100% de boas práticas de governança corporativa, atendendo as expectativas dos indicadores GIFE. No entanto, sugere-se que sejam confeccionadas novas cartilhas para outros públicos da instituição, como, por exemplo, os discentes e a instituições que assinam acordos de cooperações técnicas.

O quinto eixo considera a divulgação de informações sobre os processos internos da organização e a relação com as partes interessadas. A seguir, o quadro 04 trará os dados coletados referentes a esse eixo:

Quadro 05 – Transparência e Relação com Partes Interessadas

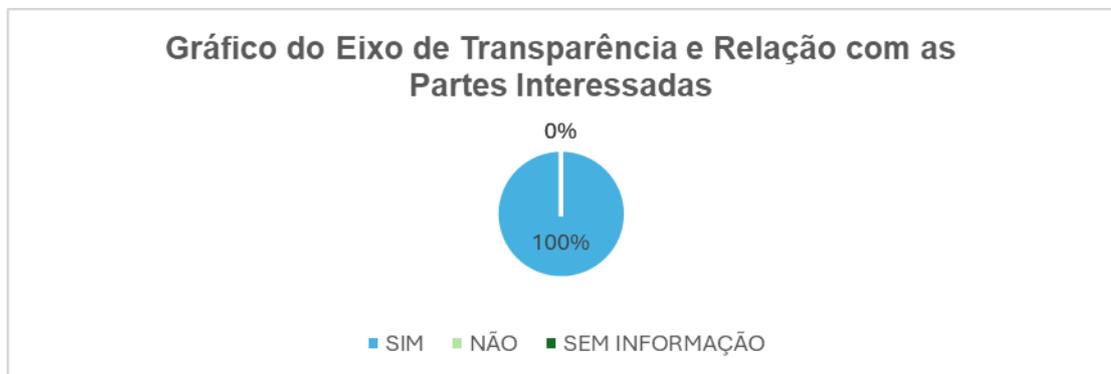
Transparência e Relação com Partes Interessadas	RESPOSTAS		
	SIM	NÃO	SEM INFORMAÇÃO
PERGUNTAS			
5. As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização?	X		
5.1 Representantes das partes interessadas não participam nas tomadas de decisão?	X		
5.1.2 Representantes das partes interessadas participam eventualmente nas tomadas de decisão?	X		
5.1.3 Representantes das partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão?	X		
5.2 A missão é divulgada no <i>site</i> da organização?	X		
5.2.1 Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no <i>site</i> e/ou relatórios da organização?	X		
5.2.2 A composição do conselho deliberativo é divulgada no <i>site</i> da organização?	X		
5.2.3 A composição do conselho fiscal é divulgada no <i>site</i> da organização?	X		
5.2.4 As demonstrações contábeis são divulgadas no <i>site</i> da organização?	X		
5.2.5 Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no <i>site</i> da organização?	X		

Fonte: Adaptado de GIFE (2023).

No *site* da instituição estão devidamente publicados a missão, visão e valores. Foram encontrados documentos sobre a composição do conselho deliberativo, regimentos internos e afins, relatórios de gestão, licitações e contratos, bem como os demonstrativos contábeis, receitas e despesas, auditorias e ouvidorias *etc.*, mostrando o compromisso que a organização tem com os mecanismos desse componente. Além disso, existe no *site* uma aba exclusiva com o intuito de atender as exigências da transparência e prestação de contas, em que é possível verificar os objetivos, metas e indicadores, valores, públicos, supervisão, controle e correição, estrutura organizacional, programas, projetos, ações, obras e atividades, repasses, execução orçamentária e financeira, licitações, servidores, serviço de informação ao cidadão, demonstrações contábeis entre outros aspectos importantes.

A seguir, a figura 04 abordará sobre o grau de boas práticas no Eixo Estratégia e Missão:

Figura 05 – Nível de boas práticas de Governança no Eixo Políticas Institucionais.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A instituição atingiu 100% de eficiência nesse eixo, conforme os dados coletados e analisados no *site* da organização. Por esse motivo, é possível inferir que ela tem boas práticas de governança corporativa nesse componente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição de ensino analisada presta serviços públicos educacionais à população, posto que utiliza recursos públicos e, por isso, é imprescindível que a organização melhore as boas práticas de governança corporativa na realização das suas atividades. Ela disponibiliza publicamente, por meio do seu *site*, as informações tangentes a seus processos internos para as partes interessadas na sua prestação de serviço. No entanto, algumas seções estão desatualizadas ou não apresentam os dados referentes ao período corrente de 2020 a 2022. A maior parte dessas informações são referentes ao período pandêmico da COVID-19. Essas seções necessitam de uma revisão sistemática visando, dessa maneira, uma maior transparência dos recursos que foram usados e das atividades desempenhadas. Na esteira das boas práticas em governança corporativa, foi verificado a presença de um conselho deliberativo atuante e formalmente instituído, o qual se mostra diversificado, qualificado, experiente e com múltiplas formações, apresentando participantes de todos os *campi* da instituição.

Além disso, como boa prática encontrada no *site*, são disponibilizados arquivos sobre o regimento interno do conselho, calendários de reuniões, atas, convocações, portarias entre outras. Contudo, embora o eixo Conselho Deliberativo tenha atingido um índice de 94%, as

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

publicações precisam de atualizações, pois algumas informações estão incompletas. Essa ausência, talvez, esteja relacionada ao cenário pandêmico (2020 – 2022).

De modo geral, o Conselho Deliberativo da organização tem boas práticas. No entanto, o indicador 1.3.2 que questiona se há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo não obteve respostas satisfatórias. Considerando que é uma boa-prática ter pelo menos 40% de mulheres no conselho deliberativo, recomenda-se a essa organização que nas próximas eleições para esse conselho possam existir chapas que levem em consideração essa necessidade.

O segundo eixo versou sobre variáveis referentes ao controle financeiro e econômico da organização. A instituição de ensino analisada faz parte da administração pública, logo é fiscalizada por órgãos de controle externo, como Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e algumas pastas ligadas ao Ministério da Educação (MEC). Nesse sentido, o *site* da instituição disponibiliza alguns relatórios de gestão auditados, que são indicativos da sua saúde fiscal e aprovados pelo conselho deliberativo, configurando uma boa prática junto às variáveis desse componente e a preocupação institucional em proporcionar um ambiente de transparência fiscal. Assim, recomenda-se como boas práticas para esse eixo uma melhoria na prestação das informações por meio da redirecionamentos para os mecanismos de controle externo e para os documentos que são auditados por órgãos de controle externos.

O terceiro eixo abordou a estratégia e missão da organização que estão publicadas no *site* da instituição. É perceptível um alinhamento da missão e visão em relação aos objetivos e metas institucionais. Além disso, notou-se a existência de um planejamento estratégico que passa por aprovação do conselho deliberativo. Em relação à prestação de contas do executivo principal, notou-se que ela é feita através de mecanismos de controle interno e externo, em que a política de remuneração da instituição é aprovada por diversas instâncias, como por exemplo, o Conselho Deliberativo, os sindicatos, as associações, o Ministérios do Executivo Federal, a Câmara de Deputados federais e o Senado Federal. É importante ressaltar que a política de remuneração é devidamente regulamentada em lei.

O quarto eixo discute as políticas institucionais, os códigos éticos de conduta e os canais para a resolução de conflitos. O *site* da instituição apresentou uma comissão de ética que serve para aconselhar os servidores e a comunidade. Como boa prática identificada, a comissão oferece uma cartilha direcionada aos servidores sobre direitos e deveres. Constatou-se, ainda, a existência de um canal de ouvidoria disponível para reclamações, denúncias, sugestões, elogios, solicitações *etc.* O eixo alcançou um índice de 100% de boas práticas de governança corporativa. No entanto, como aperfeiçoamento das práticas existentes, a sugestão é que seja realizada a confecção de cartilhas que sejam acessíveis a diferentes públicos da instituição, como alunos, servidores terceirizados e a comunidade externa.

O quinto eixo considerou a transparência de informações à comunidade interna e externa, sobre os processos de gestão da organização. O *site* da instituição apresenta a sua missão e visão; a estrutura organizacional; a composição do conselho deliberativo, seus regimentos internos e afins; relatórios de gestão; objetivos, metas e indicadores; demonstrativos contábeis, receitas e despesas; licitações e contratos *etc.* Como boa prática de governança observada no *site*, é possível verificar uma aba exclusiva de acesso à informação. Essa aba apresenta elementos informativos que são mais detalhados e mais abrangentes, reforçando o compromisso da instituição com as partes interessadas. Dessa forma, a organização obteve 100% de aproveitamento nesse indicador, aplicando, assim, boas práticas de governança na condução de suas atividades.

Através da análise dos dados encontrados no *site*, a instituição estudada obteve um índice geral de 96% de aproveitamento. Uma porcentagem satisfatória na aplicação de boas-

práticas de governança corporativa na organização e o alinhamento com as partes interessadas. Ela atingiu excelência em três dos cinco eixos GIFE, apresentando deficiências nos eixos Conselho Deliberativo e Estratégia e Missão. Em relação ao primeiro, recomenda-se maior atenção à porcentagem de mulheres na composição do conselho; em relação ao segundo, sugere-se que sejam adotadas ações que eliminem a falta das informações. Dessa maneira, visando a continuidade desta pesquisa, é importante a realização de estudos futuros, que considerem a proposição de um módulo de transparência no *site* da instituição, que conforme analisado aqui, precisará dialogar diretamente com os órgãos de controle externos.

Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>>. Acesso em: 10 de agosto de 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: Liberal, Social e Republicano. Revista do Serviço Público. 2001. Disponível <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 08 dez.

DUARTE, R. S.; KHALIL, R. O.; QUELHAS, O. Governança: uma ferramenta desconhecida pelas instituições de ensino? **SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1282_Artigo_Governanca_RicardoSeperueloDuarte.pdf. Acesso em: 20 mar. 23.

FERREIRA, Degson; BAIDYA, Tara Keshar; DALBEM, Marta Corrêa. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 11, n. 4, p. 921-941, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Guia das melhores práticas de governança corporativa para fundações e institutos empresariais**. 2.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. – São Paulo, SP: IBGC & GIFE, 2014.

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresa. **Sobre os indicadores GIFE de governança**. 2023. Disponível em: <<http://gife.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 23.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, 1976, v. 3, n. 4, p. 305-360. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2022.

UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO SITE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, n.8, dez. 1997. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RHODES, R. A. The new governance: Governing without government. P 652-667,1996. *Political Studies*, XLIV, p. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/227979762_The_New_Governance_Governing_Without_Government>. Acesso em: 08 dez. 2022.

Santos, A. F. A.dos; Vasconcelos, M. T. de C.; Lagioia, U. C. T. & Deus, V. O. de. (2012). **Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao Setor público na gestão do plano de desenvolvimento da Educação superior pública brasileira**, REUNI: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. *ReCont - Registro Contábil*, 3(2).

SOUZA, Sandra Maria A. de S.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**. *Revista Gestão Industrial*, Paraná, v.5, n.1, p.161-187, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. – 23. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Maria da Conceição Couto da. **A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34722/37460>>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

VIEIRA, Beatriz H. A. V; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. **Anais do V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**. ISSN: 2317-8302. Disponível em: <<https://singep.org.br/5singep/resultado/267.pdf>>. Acesso em: 14 de agosto de 2022.

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