

PLANO DE AÇÃO PARA AVALIAR ADESÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS À LUZ DE FRAMEWORKS INTERNACIONAIS

Vanessa Cristina dos Anjos Silveira
Andrei Aparecido de Albuquerque

Ferramenta utilizada: 5W1H

De acordo com Almeida *et al.* (2019) o 5W1H é um conjunto de perguntas "o quê, por quê, quem, onde, quando e como" que estão interligadas. Elas ajudam a criar um plano de ação considerando todas as informações relevantes disponíveis e esforços para alcançar melhores resultados. Sua estrutura permite uma rápida identificação dos elementos essenciais para o alcance do objetivo traçado.

Nesse contexto, este plano de ação foi desenvolvido com o propósito de detalhar os procedimentos adotados para atingir os objetivos da pesquisa realizada por Silveira (2024). Além disso, este produto tecnológico tem como objetivo auxiliar as universidades interessadas em avaliar o nível de adesão às práticas de governança propostas pelas instituições internacionais IFAC e CIPFA. O intuito é fornecer orientações claras sobre como proceder para identificar o percentual de aderência às práticas de governança.

Quadro 1 - 5W1H para identificar o nível de adesão de práticas de governança das universidades

What (o que poderá ser feito?)	<ul style="list-style-type: none">Levantamento de dados para identificar o nível de adesão das práticas de governança que as universidades federais brasileiras possuem em relação aos princípios e dimensões recomendados pela IFAC e CIPFA.
When (quando poderá ser feito?)	<ul style="list-style-type: none">O levantamento e tratamento dos dados poderá durar um período de até 2 meses.
Where (onde poderá ser feito?)	<ul style="list-style-type: none">O levantamento poderá ser realizado junto às universidades federais brasileiras.
Who (porque é feito?)	<ul style="list-style-type: none">O fato das universidades serem instituições públicas com o foco centrado na política de educação superior, saber o nível de adesão das práticas de governança recomendadas pelos frameworks utilizados como parâmetro, possibilitará identificar quais dimensões e princípios que as instituições carecem de implementação de práticas de governança, criando um ambiente propício para a pesquisa e inovação. Esse enfoque incentiva a produção de conhecimento e tecnologias que não apenas beneficiam a universidade em si, mas também refletem positivamente na comunidade. Os benefícios estendem-se amplamente, uma vez que a transparência e a prestação de

	contas fortalecem a confiança da comunidade interna e externa à instituição, sendo essenciais para assegurar que a universidade cumpra seu papel de maneira ética e responsável.
Why (quem o fará?)	<ul style="list-style-type: none"> Os <i>stakeholders</i> (partes interessadas), comunidade interna e externa.
How (Como poderá ser feito?)	<p style="text-align: center;">Para levantamento dos dados quantitativos (questionário) - <i>Framework Good Governance in The Public Sector</i>¹ - <i>Study 13. Dimensão padrões de comportamento</i>²</p> <ul style="list-style-type: none"> Verificar o quantitativo de conselheiros universitários da universidade federal investigada; Do total de conselheiros identificados, aplicar a amostragem probabilística aleatória simples, com intuito de encontrar a amostragem mínima de respondentes, mantendo uma margem de confiança de 95% e de erro de 0,07, por meio da fórmula: $n_o = \frac{1}{E_o^2} \quad n = \frac{N.n_o}{N+n_o}$ Criar formulário digital com o conteúdo do questionário conforme o anexo A e apêndice B; Enviar o questionário por meio do formulário digital para o e-mail institucional dos conselheiros universitários da universidade investigada; Após o retorno dos questionários de acordo com o quantitativo da amostragem mínima, fazer o cálculo utilizado para o tratamento dos dados: <p>Pontuação final para cada categoria: Média de respostas - pontuação total / nº de respostas válidas Pontuação final da dimensão: Soma total dos pontos das três categorias Identificação do percentual de aderência: Utilizar o Quadro 2 (<i>Study 13- padrões de comportamento</i>) e Quadro 3 (<i>Good Governance in the Public Sector</i>) do ANEXO C, como parâmetro para identificar os percentuais de aderência de acordo com a média obtida.</p> <p style="text-align: center;">Para levantamento dos dados qualitativos (análise de documentos) - <i>Study 13. Dimensões estrutura e processos organizaiconais, controle e relatórios externos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicar protocolo de verificação conforme o ANEXO B; A análise das variáveis será realizada junto aos documentos institucionais contidos no site institucional da universidade investigada; Sugere-se para análise, os documentos contidos nos Quadros 4, 5 e 6 contidos no APÊNDICE B. Cálculo utilizado para o tratamento dos dados: <p>Pontuação final da dimensão: soma total de todas as categorias Identificação do percentual de aderência: Utilizar o Quadro 2 como parâmetro para identificar os percentuais de aderência de acordo com a média obtida.</p>

Fonte: Elaboração própria.

¹ Framework criado pela *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)* e *International Federation of Accounts (IFAC)* em 2014.

² Framework criado pela *International Federation of Accounts (IFAC)* em 2001.

ANEXO A - Questionário referente ao *International Framework: Good Governance in the Public Sector*

- 1 – **Nunca:** Significa que nem por uma vez é realizado
 2 - **Raramente:** Significa que de tempos a tempos é realizado
 3 - **Às vezes:** Significa que algumas vezes é realizado
 4 - **Muitas vezes:** Significa que muitas vezes é realizado
 5 - **Sempre:** Significa que todas as vezes é realizado

Princípio norteador:				
A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e com o cumprimento de leis.				
A1. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos.				
1	2	3	4	5
A2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com o respeito à legislação.				
1	2	3	4	5
A3. A universidade adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
B. Garantir a acessibilidade e envolvimento abrangente dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas).				
B1. A universidade adota práticas de gestão demonstrando que é acessível aos seus colaboradores.				
1	2	3	4	5
B2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram preocupação com o cidadão em geral e com os usuários dos serviços.				
1	2	3	4	5
B3. A universidade adota práticas de gestão que demonstram preocupação com as demais partes interessadas (além do cidadão em geral e usuários dos serviços citados na questão B2).				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
C. Definir impactos em termos de desenvolvimentos econômico, social e ambientais sustentáveis.				
C1. A universidade adota práticas de gestão que definem os impactos pretendidos pela IFES.				
1	2	3	4	5

C2. A universidade adota práticas de gestão que demonstram equilíbrio na busca de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
D. Determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos.				
D1. A universidade adota práticas de gestão que permitem aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).				
1	2	3	4	5
D2. A universidade adota práticas de gestão que determinam quando é necessário intervir e redirecionar esforços para o alcance dos resultados pretendidos.				
1	2	3	4	5
D3. A universidade adota práticas de gestão que permitem planejar as formas de intervenções após determiná-las, conforme citado na questão D2.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
E. Desenvolver a capacidade da entidade (inclusive sua liderança) e de seus colaboradores.				
E1. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua capacidade como organização.				
1	2	3	4	5
E2. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua liderança como instituição.				
1	2	3	4	5
E3. A universidade adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus colaboradores.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
F. Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte.				
F1. A universidade adota práticas de gestão que permitem gerenciar os riscos.				
1	2	3	4	5
F2. A universidade adota práticas de gestão que permitem administrar o seu desempenho.				
1	2	3	4	5

F3. A universidade adota práticas de gestão que permitem monitorar os resultados esperados.				
1	2	3	4	5
F4. A universidade adota práticas de gestão que permitem manter uma estrutura de controle interno robusto.				
1	2	3	4	5
F5. A universidade adota práticas de gestão que permitem manter uma sólida gestão financeira.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
Princípio norteador:				
G. Implantar boas práticas de transparência, divulgação e auditoria, para fornecer uma prestação de contas (<i>accountability</i>) efetiva.				
G1. A universidade adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações.				
1	2	3	4	5
G2. A universidade adota práticas de gestão que permitem a divulgação de seus relatórios.				
1	2	3	4	5
G3. A universidade adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias efetivas.				
1	2	3	4	5
G4. A universidade adota práticas de gestão que permitem realizar prestações de contas efetivas.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				

Fonte: Adaptado de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017).

ANEXO B - Protocolo de verificação do nível de aderência às práticas recomendadas nas dimensões “estrutura e processos organizacionais”, “controle” e relatórios externos”

PRÁTICAS ANALISADAS	ADOTA	ADOTA PARCIALMENTE	NÃO ADOTA
2. ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
2.1 Responsabilidade estatutária:			
2.1.1 A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com os estatutos e regulamentos aplicáveis;			
2.1.2 A universidade estabeleceu mecanismos para assegurar a conformidade com as melhores práticas de governança;			
2.1.3 Apresenta mecanismos que asseguram à aderência do orçamento as finalidades específicas da instituição (SALES, 2014);			
2.1.4 Apresenta mecanismos que assegurem a efetiva prestação de serviços, de forma direta ou indireta, a sociedade em conformidade com as atribuições conferidas pela legislação ou pelo estatuto (SALES, 2014);			
2.1.5 Oferece atenção as questões sociais e ambientais e outras questões que impactam a equidade intergeracional;			
2.1.6 É atribuída responsabilidade específica a cargo/setor/comissão/comitê para que oriente os demais membros no sentido do cumprimento de estatutos, regulamentos e práticas de governança;			
2.1.7 A universidade estabelece mecanismos para tomar medidas preventivas, ou para sanar a ocorrência de possíveis violações à lei.			
2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público			
2.2.1 Os recursos são utilizados de acordo com as normas estatutárias ou outras que regem seu uso;			
2.2.2 A prestação de contas reflete o adequado emprego de recursos de acordo com a responsabilidade pelas prioridades da entidade e a qualidade do serviço prestado;			
2.2.3 É estabelecida uma estrutura eficaz de controle dos recursos por meio de relatórios oportunos, objetivos, equilibrados e compreensíveis;			

2.2.4 É atribuída responsabilidade a um setor/cargo na estrutura da instituição, de garantir que o conselho adequado seja dado ao corpo diretivo em todas as questões financeiras, por manter registros e contas financeiras adequadas, e por manter um sistema eficaz de controle financeiro.			
2.3 Comunicação com os stakeholders			
2.3.1 A universidade estabeleceu sistemas claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão da entidade, papéis, objetivos e desempenho.			
2.3.2 São estabelecidos procedimentos apropriados para garantir que tais canais operem efetivamente na prática;			
2.3.3 Determina a divulgação formal do desempenho da instituição por meio de relatórios que se relacionam aos principais objetivos financeiros e não financeiros da instituição;			
2.3.4 Determina que as partes interessadas sejam cientificadas sobre os seus direitos à informação e serviços;			
2.3.5 Determina a publicação de procedimentos formais para consultas e reclamações internas e externas, garantindo que as consultas e reclamações sejam tratadas com rapidez e eficácia;			
2.3.6 Estabelece mecanismos para investigar reclamações externas, onde os procedimentos de rotina não conseguiram tratá-los de forma satisfatória para o denunciante;			
2.3.7 Define procedimentos claros para os servidores expressarem preocupações ou reclamações sobre má administração, violações da lei ou questões éticas;			
2.3.8 Define função específica dentro da instituição com poder ou responsabilidade de garantir o cumprimento da lei, para quem os demais servidores podem remeter suas insatisfações, reclamações e denúncias;			
2.3.9 Estabelece procedimentos para cumprir qualquer legislação o oferecer respostas oportunas a qualquer pedido razoável de informações;			
2.3.10 Explicita compromisso de abertura e transparência em todas as atividades da entidade, a exceção das informações de caráter sigiloso na forma da lei (SALES, 2014);			
2.3.11 A universidade desenvolveu seu próprio código de transparência e toma medidas para			

garantir que o público está ciente de suas disposições;			
2.3.12 O processo de nomeação do corpo diretivo (pró-reitores e membros de conselhos) é divulgado de acordo com normativas sobre como e por que o servidor veio a ser designado para a função;			
2.3.14 É disponibilizado publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo.			
2.4 Papéis e responsabilidades			
2.4.1 Equilíbrio de poder e autoridade:			
2.4.1.1 A divisão de responsabilidades está definida;			
2.4.1.2 O conselho superior conta com membros independentes da administração da universidade;			
2.4.1.3 Os membros independentes do Conselho superior estão devidamente identificados no relatório anual;			
2.4.1.4 O presidente do Conselho Superior não é o principal gestor da instituição;			
2.4.1.5 As funções e responsabilidades do corpo diretivo da universidade estão definidas;			
2.4.1.6 Há clareza e equilíbrio de funções, responsabilidades e prestação de contas entre o Conselho Superior e a Administração Executiva da universidade.			
2.4.2 Administração superior da universidade:			
2.4.2.1 Determina que os gestores se reúnam regularmente;			
2.4.2.2 Determina que os gestores recebam treinamento adequado por ocasião da nomeação, e sempre quando necessário;			
2.4.2.3 Estabelece meios para que gestores tenham acesso a informações relevantes em tempo hábil e em forma e qualidade adequadas para o desenvolvimento de suas funções;			
2.4.2.4 Determina a possibilidade de delegação de questões de gestão, assim como define limites e responsabilidades que acompanham tal ato;			
2.4.2.5 Determina questões reservadas a decisão colegiada para garantir que a direção e o controle da entidade permaneçam firmemente nas mãos do corpo diretivo e para proteção contra erros de julgamento e possíveis práticas ilegais;			

2.4.2.6 Estabelece diretrizes para o desenvolvimento de políticas de gestão;			
2.4.2.7 Define processos para tomada de decisão, monitoramento, controle e fornecimento de relatórios;			
2.4.2.8 Determina um processo formal e transparente para nomeação de gestores da instituição;			
Estabelece critérios de competência, capacidade e mérito para nomeação de gestores;			
2.4.3 Membros não-executivos do Conselho de Administração			
2.4.3.1 Define critérios para contratação de membros não-executivos para o Conselho Superior;			
2.4.3.2 Adota mecanismos para garantir que os membros não-executivos do Conselho Superior sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam interferir no seu papel;			
2.4.3.3 Define, de forma clara, deveres, mandatos, a remuneração e a sua revisão dos membros não executivos.			
2.4.4 Gestão Executiva:			
2.4.4.1 Define que o reitor será responsabilizado pelo desempenho final da universidade, bem como pela implementação de sua política;			
2.4.4.2 Determina a designação de um setor/cargo na estrutura da instituição responsável por garantir que o conselho adequado seja dado ao corpo diretivo sobre todas as questões, para manter registros e contas financeiras adequadas e para manter um sistema eficaz de controle financeiro interno;			
2.4.4.2 Determina a designação de um setor/função que assegure a conformidade, para garantir que procedimentos, estatutos, regulamentos e outras declarações relevantes de melhores práticas sejam cumpridos, a fim de garantir a implementação de um sistema eficaz de governança.			
3. CONTROLE			
3.1 Gerenciamento de riscos:			
3.1.1 Estabelece procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e externos, e oportunidades ligadas às diferentes atividades e recursos da organização;			

3.1.2 Adota procedimentos para avaliação das probabilidades e consequências da ocorrência dos riscos identificados;			
3.1.3 Determina a constante revisão dos riscos identificados;			
3.1.4 Determina o constante monitoramento dos ambientes interno e externo para obter informações que podem indicar a necessidade de reavaliar os objetivos ou controle da entidade;			
3.1.5 São estabelecidas políticas e procedimentos para gerenciamento e tratamento dos riscos e oportunidades identificados;			
3.2 São tomadas medidas para que os riscos aceitáveis pelo corpo diretivo sejam reconhecidos e comunicados à equipe executiva.			
3.2 Auditoria Interna:			
3.2.1 É formalmente estabelecido na estrutura da universidade o órgão de auditoria interna;			
3.2.2 Estabelece que o órgão de auditoria interna seja independente operacionalmente da gestão da organização;			
3.2.3 Estabelece que a auditoria interna emita normas manuais de procedimentos e instruções relevantes, os quais devem ser documentados;			
3.2.4 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da adequação dos sistemas de gestão;			
3.2.5 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto ao controle financeiro;			
3.2.6 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório da gestão operacional;			
3.2.7 Determina que a auditoria interna realize a revisão sistemática, avaliação e produza relatório quanto à gestão orçamentária.			
3.3 Comitê de Auditoria:			
3.3.1 Estabelece o comitê de auditoria na universidade;			
3.3.2 Estabelece que o comitê de auditoria seja independente do quadro de controle e do processo de auditoria externa da universidade;			

3.3.3 Estabelece que o comitê de auditoria seja composto por membros não executivos;			
3.3.4 Os membros do comitê de auditoria são indicados no relatório anual;			
3.3.5 Determina que o presidente do comitê de auditoria não deve ser o presidente do corpo diretivo, não cumpre uma função executiva na organização, nem qualquer outra função que possa entrar em conflito com a sua função como presidente do Comitê de Auditoria;			
3.3.6 Assegura que os membros do comitê de auditoria recebam as informações — adequadas, aconselhamento e treinamento para desempenhar suas funções com eficácia.			
3.4 Controle interno:			
3.4.1 Estabelece medidas para garantir um quadro efetivo de controle interno;			
3.4.2 Estabelece que o corpo diretivo demonstre até que ponto os objetivos operacionais da entidade estão sendo alcançados;			
3.4.3 Estabelece que o corpo diretivo garanta que as demonstrações financeiras publicadas estão sendo preparadas de maneira confiável;			
3.4.4 Estabelece que leis e regulamentos aplicáveis sejam cumpridos;			
3.4.5 Consta no relatório anual da universidade informações sobre seu quadro de controle interno;			
3.4.6 Estabelece a revisão periódica dos procedimentos e atividades de controle para garantir sua relevância contínua e confiabilidade;			
3.4.7 A revisão periódica contempla atividades financeiras, operacionais, orçamentárias, de conformidade e de gestão de riscos.			
3.5 Orçamento, gestão financeira e formação de pessoal			
3.5.1 É definido um plano orçamentário de médio prazo (3 a 5 anos);			
3.5.2 O orçamento anual está vinculado ao plano orçamentário;			
3.5.3 O orçamento anual contém declarações mensuráveis dos objetivos da universidade;			

3.5.4 O orçamento anual conta com políticas definidas, prioridades, e estratégias para atingir os objetivos;			
3.5.5 São definidos objetivos e resultados especificados de gestão financeira;			
3.5.6 A gestão financeira conta com planejamento estratégico e planos operacionais;			
3.5.7 O reitor é claramente responsabilizado pelas saídas de recursos da Instituição;			
3.5.8 Determina o uso de diretrizes, manuais ou instruções que estabeleçam os procedimentos e regulamentos a serem cumpridos na gestão e relatórios financeiros;			
3.5.9 A universidade conta com um sistema informacional de gestão financeira;			
3.5.10 Determina que o corpo diretivo da universidade seja responsável por supervisionar e monitorar a gestão financeira;			
3.5.11 Na avaliação de desempenho são usadas medidas não-financeiras em conjunto com as medidas financeiras;			
4. RELATÓRIOS EXTERNOS			
4.1 Relatório anual:			
4.1.1 A universidade pública relatório anual ao final de cada exercício financeiro;			
4.1.2 O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades da universidade;			
4.1.3 O relatório anual conta com demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor;			
4.1.4 O relatório anual conta com objetivos e metas institucionais, assim como com o desempenho alcançado;			
4.1.5 A universidade inclui em seu relatório anual informações confirmando que cumpriu os padrões ou códigos relevantes de governança.			
4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados:			
4.2.1 A universidade assegura que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com um conjunto reconhecido de normas contábeis.			
4.2.2 Medidas de desempenho:			

4.2.3 A universidade instituiu e reporta medidas de desempenho relevantes;			
4.2.4 As medidas de desempenho também são demonstradas em termos não monetários, através de informações sobre o que está sendo entregue (saídas), o que está custando (entradas) e o que é alcançado (resultados);			
4.2.5 Para medir o desempenho são usadas bases de comparações com anos anteriores, outras instituições ou comparação do real alcançado com o objetivo traçado.			
4.3 Auditoria externa:			
4.3.1 A universidade tomou medidas para garantir que um relacionamento objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos.			

Fonte: Adaptado de Minuzzi (2022)

ANEXO C - Quadros de parâmetros para identificar o percentual de aderência das dimensões e princípios baseados nos dois frameworks internacionais

Quadro 2 - Nível de aderência com base na pontuação de cada dimensão referente ao *framework Study 13*

Nível de aderência	Padrões de Comportamento	Estrutura e processos organizacionais	Controle	Relatórios externos	Dimensões em conjunto
Muito baixo (até 25%)	Até 13,75	Até 11,25	Até 9,25	Até 2,5	36,75
Baixo (acima de 25% até 50%)	Acima de 13,75 até 27,75	Acima de 11,25 até 22,50	Acima de 9,25 até 18,5	Acima de 2,5 até 5	Acima de 36,75 até 73,50
Médio (acima de 50% até 75%)	Acima de 27,75 até 41,25	Acima de 22,50 até 33,75	Acima de 18,5 até 27,75	Acima de 5 até 7,5	Acima de 73,50 até 110,25
Alto (acima de 75% até 90%)	Acima de 41,25 até 49,50	Acima de 33,75 até 40,50	Acima de 27,75 até 33,3	Acima de 7,5 até 9	Acima de 110,25 até 132,30
Muito Alto (acima de 90%)	Acima de 49,50	Acima de 40,50	Acima de 33,3	Acima de 9	Acima de 132,30

Fonte: Elaboração própria com base em Sobreira e Rodrigues (2017)

Quadro 3 - Nível de aderência definido com base na média das repostas referente ao *framework Good Governance in the Public Sector*

Nível de aderência	Média obtida	Percentual em relação ao ideal
Muito Baixo	Até 1,25	Até 25%
Baixo	Acima de 1,25 até 2,50	Superior a 25% até 50%
Médio	Acima de 2,50 até 3,75	Superior a 50% até 75%
Alto	Acima de 3,75 até 4,50	Superior a 75% até 90%
Muito Alto	Acima de 4,50	Acima de 90%

Fonte: Sobreira e Rodrigues Júnior (2017, p.181)

APÊNDICE A - Questionário referente à dimensão “padrões de comportamento” do “Governance in the Public Sector: a governing body perspective - Study 13”

- 1 – **Nunca:** Significa que nem por uma vez é realizado
 2 - **Raramente:** Significa que de tempos a tempos é realizado
 3 - **Às vezes:** Significa que algumas vezes é realizado
 4 - **Muitas vezes:** Significa que muitas vezes é realizado
 5 - **Sempre:** Significa que todas as vezes é realizado

Dimensão “Padrões de Comportamento” – Study 13				
1.1 Categoria Liderança: Membros de órgãos de governo de entidades do setor público precisam exercer liderança ao conduzir-se de acordo com altos padrões de comportamento, como um modelo para outros dentro da entidade (IFAC, 2001).				
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo capacitação contínua para que compreenda suas responsabilidades.				
1	2	3	4	5
A universidade toma medidas para garantir que seus membros exerçam liderança, oferecendo capacitação contínua quanto aos padrões de comportamento esperados.				
1	2	3	4	5
Procuo dar exemplo dos padrões de comportamento que espero da equipe.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				
1.2 Categoria Códigos de Conduta: Órgãos de governo de entidades do setor público precisam adotar um código formal de conduta que defina os padrões de comportamento aos quais os membros individuais do corpo diretivo e todos os funcionários da entidade são necessários para se inscrever. A boa conduta pode ser definida como a responsabilidade de uma pessoa de agir de forma justa e de boa fé, e de forma a atender aos objetivos especificados da entidade para a qual ele ou ela foi nomeado ou eleito (IFAC, 2001).				
A universidade adotou um código de conduta formal que define os padrões de comportamento a que todos os funcionários da entidade devem aderir.				
1	2	3	4	5
A universidade revisa periodicamente a adesão ao código de conduta.				
1	2	3	4	5
Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):				

1.2.1 Objetividade, integridade e honestidade: Órgãos dirigentes de entidades do setor público precisam estabelecer mecanismos apropriados para garantir que membros do corpo diretivo e funcionários de entidades do setor público não são influenciados por preconceito, parcialidade ou conflito de interesses (IFAC, 2001).

A universidade estabeleceu mecanismos apropriados para garantir que seus membros e servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Já presenciei situação em que decisões ou ações oficiais foram influenciadas indevidamente por relacionamento (por exemplo, parentes, casamento ou parceria) ou por qualquer consideração pessoal ou financeira.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A universidade mantém acompanhamento de atividades externas relacionadas a trabalho/emprego, que são informadas à instituição a fim de evitar conflito de interesses.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A universidade fornece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma vantagem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Geralmente a universidade oferece meios para garantir a igualdade de oportunidade em nomeações para cargos em comissão, funções gratificadas e cargos de direção.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se desejar, deixe seu comentário (preenchimento opcional):

Fonte: Adaptado de IFAC (2001).

APÊNDICE B – Documentos a serem analisados por meio do protocolo de verificação

Quadro 4 - Documentos a serem analisados para verificação das variáveis da dimensão estrutura e processos organizacionais

Varáveis	Documentos analisados
2.1 Responsabilidade estatutária	<ul style="list-style-type: none">● Plano de integridade● Normas internas da Comissão de Governança, risco e controle● Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI● Plano de Logística Sustentável● Normativas internas da atuação da ouvidoria● Carta de serviço ao usuário
2.2 Responsabilidade pelo dinheiro público	<ul style="list-style-type: none">● PDI● Relatório de Gestão● Organograma● Plano de metas
2.3 Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none">● Carta de serviços ao usuário● Planos de dados abertos-PDA● Relatório de Gestão● Normas internas da atuação da ouvidoria● Normas internas da Comissão de ética profissional● Códigos de conduta ética das universidades● Estatuto● Publicação de rol de responsáveis no site institucional
2.4 Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">● Estatuto● Regimento do Conselho Superior● Relatório de Gestão● Publicação no site institucional
2.4.2 Administração superior da universidade	<ul style="list-style-type: none">● Regimento interno● Estatuto● Normativas interna (resolução)● Plano de desenvolvimento da Unidade – PDU
2.4.3 Membros não-executivos do Conselho Superior Universitário	<ul style="list-style-type: none">● Regimento do Conselho Superior● Edital de eleições do Conselho Superior Universitário
2.4.4 Gestão Executiva	<ul style="list-style-type: none">● Normativas dos comitês de governança, risco e controle● Estatuto● Regimento interno● Normativas internas sobre a atuação da auditoria interna

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quadro 5 - Documentos a serem analisados para verificação das variáveis da dimensão controle

Varáveis	Documentos analisados
3.1 Gerenciamento de risco	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologia de gestão de risco ● Resolução do Conselho Universitário ● Plano de gestão de risco ● Relatório Anual de Auditoria Interna – RAINT ● Política de Gestão de Risco ● Relatório de monitoramento do plano de gestão de risco
3.2 Auditoria interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatuto ● Organograma e estrutura administrativa ● Relatório de Gestão ● Parecer da auditoria interna ● Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT ● Relatório Anual de Auditoria Interna - RAINT
3.3 Comitê de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> ● -
3.4 Controle interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Regimento interno da auditoria ● Normativas internas (resoluções) ● Parecer da auditoria interna x relatório de gestão ● PAINT/RAINTE
3.5 Orçamento, gestão financeira e formação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ● Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI ● Lei Orçamentária Anual ● Plano de metas estratégicas ● Caderno de orçamento ● Organograma ● Sistema SIAFI ● Relatório de Gestão ● Planejamento estratégico institucional ● Regimento interno da AUDIN ● PAINT/RAINTE ● Contrato de gestão

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quadro 6 - Documentos a serem analisados para verificação das variáveis da dimensão relatórios externos

Varáveis	Documentos analisados
4.1 Relatório Anual	<ul style="list-style-type: none"> ● Relatório de Gestão/Relato Integrado ● Parecer do auditor ● PDI
4.2 Uso de padrões de contabilidade apropriados	<ul style="list-style-type: none"> ● Demonstrações financeiras e contábeis ● Relatório de Gestão/ Relato Integrado ● Projetos estratégicos ● Indicadores de gestão ● Normativas internas (Instrução Normativa)
4.3 Auditoria externa	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; MACHADO, D.; ANDRADE, J. C.; MENDO, S.; GOMES, A. M.; FREITAS, A. C. *Evolving trends in next-generation probiotics: a 5W1H perspective*. **Critical Reviews in Food Science and Nutrition**, v. 60, n. 11, p. 1783–1796, maio 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10408398.2019.1599812>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CIPFA; IFAC. *International Framework: Good Governance in the Public Sector was*. Nova York, EUA. 2014. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

IFAC. *Study 13 - Governance in the Public Sector*. Nova Iorque: *International Federation Of Accountants*, 2001.

MINUZZI, D. **Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da região sul**. 2022. Dissertação (Programa de pós-graduação em gestão de organizações públicas) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24010>>.

SOBREIRA, K. R.; JÚNIOR, M. S. R. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 166–194, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167807>>. Acesso em: 8 mar. 2023.

SILVEIRA, V. C. A. **Governança no setor público: uma análise nas universidades federais da região centro-oeste do Brasil à luz das dimensões e princípios internacionais**. 2024. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024.