

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

THIAGO MILAGRES DE ARAÚJO

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: QUALIDADE DOS  
PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NA GESTÃO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Belo Horizonte

2021

THIAGO MILAGRES DE ARAÚJO

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: QUALIDADE DOS  
PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NA GESTÃO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte

2021

A663g

Araújo, Thiago Milagres de

Governança no setor público: qualidade dos princípios da governança na gestão de uma instituição federal de ensino. -- Belo Horizonte, 2021.

134 f.: il.; 27 cm.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC / Faculdade de Ciências Empresariais / Curso de mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.

1. Governança. 2. Princípios. 3. Instituições de Ensino. 4. Instituto Federal de Minas Gerais. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.5



Dissertação intitulada “GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: QUALIDADE DOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO” de autoria de Thiago Milagres de Araújo, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

*Henrique Cordeira Martins*

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC  
(Orientador)

*Daniel Jardim Pardini*

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

*Professor Carlos Alberto Gonçalves*

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – UFMG  
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 16 de março de 2021.

Assinado Por:  
CRISTIANA FERNANDES DE  
MUYLDER:71206671653  
Validade: 03/02/2024  
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5  
Data: 07/07/2021 13:20

Assinado Por:  
EVELYN FERNANDA DE LELIS MOREIRA DE  
FREITAS:03475835630  
Validade: 15/06/2022  
Emissor: AC LINK RFB v2  
Data: 08/07/2021 10:17



	TITLE	<b>Assinatura de ata e contra-capas Universidade</b>
 REQUESTED	FILE NAME	<b>1f63b312-55cd-497c-ba9b-13b22a0811c6.pdf</b>
	REQUEST ID	<b>signature_request_65d1b434-3fbc-4b79-b5dd-468b</b>
	REQUESTED BY	<b>Karem Estefani Oliveira De Paula</b>
	STATUS	<b>● Completed</b>

Professor (henrique.martins@fumec.br)


 SENDED	01/07/2021 18:44:59UTC±0	 SIGNED	01/07/2021 18:45:12UTC±0 201.17.157.131
---	-----------------------------	---	---

Professor (pardini@fumec.br)

 SENDED	01/07/2021 20:10:16UTC±0	 SIGNED	01/07/2021 20:11:45UTC±0 201.17.241.211
---	-----------------------------	---	---

Professor (carlos11ag@gmail.com)

 SENDED	07/07/2021 13:22:54UTC±0	 SIGNED	07/07/2021 13:23:15UTC±0 177.208.41.154
---	-----------------------------	---	---

 COMPLETED	07/07/2021 13:23:15 UTC±0 The document has been completed.
--	--

*Aos meus pais, Zilda e José Cirilo,  
e à minha esposa Ana Carolina,  
com a certeza de que é preciso continuar.*

## AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão à minha esposa Ana Carolina, pessoa mais do que especial em minha vida, que conciliou as suas pesquisas de doutorado com o auxílio primordial na realização do meu trabalho.

Aos meus pais, Zilda e José Cirilo, por serem os grandes incentivadores dos meus estudos, desde sempre.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, por me oportunizar cursar este Mestrado e, em especial, agradeço a Sebastião Nepomuceno, Ronaldo Silva Trindade, Juliano Gilliard Rodrigues Xavier, Maria da Glória dos Santos Laia, Ângela Rangel Ferreira Tesser e Kléber Gonçalves Glória.

Agradeço também aos servidores de todos os *campi* e Reitoria do IFMG que disponibilizaram parte de seu tempo para responder ao questionário da pesquisa.

Não posso me esquecer dos professores Cid Gonçalves e Mário Teixeira Reis Neto, que acreditaram no projeto inicial do Curso, e ao professor Carlos Alberto Gonçalves, por ter iniciado a caminhada de orientação comigo. Agradeço também ao Júlio César Teixeira Silva, da Secretaria da Pós-Graduação da Universidade FUMEC, por sua notável disponibilidade e cordialidade.

Rendo minhas homenagens ao professor Henrique Cordeiro Martins, por ter aceitado o grande desafio de dar continuidade a uma orientação em andamento, por questões alheias à nossa vontade. Meu reconhecimento por orientar os meus caminhos para que eu pudesse chegar até aqui. Muito obrigado!

À todas as pessoas que, à sua maneira, contribuíram para a concretização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos!

*De tudo ficaram três coisas...  
A certeza de que estamos começando...  
A certeza de que é preciso continuar...  
A certeza de que podemos ser interrompidos  
Antes de terminar...  
Façamos da interrupção um caminho novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura, um encontro!*

*Fernando Sabino (2011).*



## RESUMO

Implementar um processo de gestão com base em princípios da governança é um desafio para os gestores de qualquer organização, em especial no setor público. Diante desse desafio, esta pesquisa aborda a avaliação dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão de uma organização educacional pública – o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) – que se propõe a ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional. A avaliação se dá a partir da análise de alguns dos princípios sobre os quais se fundamentam a governança pública, no caso, a Transparência, a Integridade/Honestidade/Legitimidade; a Prestação de Contas; a Acessibilidade/Equidade; a Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável; a Eficiência/Alcance dos Resultados; a Capacitação e a Gestão de Riscos e de Desempenho. Trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa, em que foi realizado uma pesquisa qualitativa documental, por meio de relatórios de gestão, páginas eletrônicas e documentos diversos da Instituição Federal de Ensino objeto do estudo. Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se a análise documental e aplicação de questionário elaborado pelo *Google Forms*, enviado para o e-mail institucional de toda a população do estudo, com questões referentes à caracterização sociodemográfica dos respondentes e questões relacionadas aos princípios de governança pública propostos por entidades internacional (IFAC e IFAC & CIPFA) e nacionalmente reconhecidas (TCU e IBGC). Foram feitas afirmativas em que os participantes da pesquisa manifestaram a sua percepção sobre a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG, valendo-se da escala *Likert* proposta. A análise foi realizada sob a base de dados coletada através das respostas dos participantes do estudo, utilizando-se do cálculo do Ranking Médio (RM) para análise da percepção dos participantes da pesquisa em relação a qualidade dos princípios apresentados. Os resultados sugerem que os servidores do IFMG avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como *média*, de acordo com o Ranking Médio geral obtido na pesquisa. Os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade *médio*. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam três princípios com nível de qualidade *alto* e, os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade *alta*. De uma maneira geral, os Princípios da Transparência, da Eficiência/Alcance dos Resultados e da Honestidade/Integridade/Legitimidade foram os que obtiveram a melhor avaliação, pois tiveram a qualidade considerada como *alta* pelos técnicos administrativos e gestores. Os Princípios da Transparência e da Eficiência/Alcance dos Resultados, em especial, tiveram a avaliação no limite para ter a qualidade considerada *alta*. O Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade e o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável tiveram a qualidade avaliada como *alta* por pelo menos uma categoria de participantes desta pesquisa (gestores). Ainda, os Princípios da Prestação de Contas, da Capacitação, e da Gestão de Riscos e de Desempenho tiveram a qualidade avaliada como *média* por todas as categorias de servidores do IFMG que responderam ao instrumento de pesquisa – docentes, técnicos administrativos e gestores. Por fim, o Princípio da Gestão de Riscos de Desempenho foi o que obteve a pior avaliação dentre todos os princípios submetidos à prova, tendo a qualidade considerada como *média* com menor RM geral (2,93) e, na mesma linha, com o Ranking Médio mais baixo dentre os docentes, técnicos administrativos e gestores.

**Palavras-chave:** Governança. Princípios. Instituições de Ensino. Instituto Federal de Minas Gerais.

## ABSTRACT

Implementing a management process based on governance principles is a challenge for managers in any organization, especially in the public sector. Faced with this challenge, this research addresses the evaluation of teaching staff and administrative technicians regarding the quality of the governance principles present in the management of a public educational organization - the Federal Institute of Education Science and Technology of Minas Gerais (IFMG) - which proposes to offer quality education, research and extension at different levels and modalities, focusing on citizen education and regional development. The evaluation is based on the analysis of some of the principles on which public governance is based, in this case, Transparency, Integrity / Honesty / Legitimacy; Accountability; Accessibility / Equity; Responsibility and Sustainable Development; the Efficiency / Achievement of Results; Training and Risk and Performance Management. This is a case study with a quantitative approach, in which a qualitative documentary research was carried out, through management reports, electronic pages and various documents of the Federal Educational Institution object of the study. As a data collection procedure, document analysis and questionnaire elaborated by Google Forms were used, sent to the institutional e-mail of the entire study population, with questions regarding the sociodemographic characterization of respondents and questions related to the principles of public governance proposed by international entities (IFAC and IFAC & CIPFA) and nationally recognized (TCU and IBGC). Affirmations were made in which the research participants expressed their perception about the quality of the governance principles present in the IFMG management, using the proposed Likert scale. The analysis was performed under the database collected through the responses of the study participants, using the calculation of the Ranking Average (RA) to analyze the perception of the research participants regarding the quality of the principles presented. The results suggest that IFMG employees evaluate the quality of the governance principles present in the management of the Federal Institute as average, according to the overall average ranking obtained in the survey. Teachers specifically evaluate all principles with an average quality level. Administrative technicians, in turn, evaluate three principles with a high quality level, and managers, in turn, evaluate five principles with high quality. In general, the Principles of Transparency, Efficiency / Achievement of Results and Honesty / Integrity / Legitimacy were the ones that obtained the best evaluation, as they had the quality considered as high by administrative technicians and managers. The Principles of Transparency and Efficiency / Achievement of Results, in particular, were evaluated at the limit to have the quality considered high. The Principle of Accessibility / Openness to Community Participation / Equity and the Principle of Responsibility and Sustainable Development had quality assessed as high by at least one category of participants in this research (managers). In addition, the Principles of Accountability, Training, and Risk and Performance Management had quality assessed as average by all categories of IFMG civil servants who responded to the research instrument - teachers, administrative technicians and managers. Finally, the Principle of Performance Risk Management was the one that obtained the worst evaluation among all the principles submitted to the test, with quality considered as average with the lowest overall RA (2.93) and, in the same line, with the Ranking Average lower among teachers, administrative technicians and managers.

**Keywords:** Governance. Principles. Teaching Institutions. Federal Institute of Minas Gerais.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos conceitos de Governança .....	23
Quadro 2 - Evolução dos conceitos de Governança Corporativa.....	27
Quadro 3 - Princípios da Governança Pública segundo a IFAC & CIPFA (2014) .....	35
Quadro 4 - Princípios da Governança para o Setor Público segundo o TCU.....	36
Quadro 5 - Evolução dos conceitos de Governança Pública .....	37
Quadro 6 - Faixa de resultado do Ranking Médio (RM) para análise de cada afirmativa .....	46
Quadro 7 - Faixas de resultados correspondentes à caracterização do nível de qualidade dos princípios de governança presentes na gestão do IFMG .....	46
Quadro 8 - Remuneração dos Cargos de Direção (CDs).....	52
Quadro 9 - Remuneração das Funções Gratificadas (FGs) .....	52
Quadro 10 - Remuneração da Função de Coordenação de Curso (FCC).....	53
Quadro 11 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Transparência.....	70
Quadro 12 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade .....	75
Quadro 13 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Prestação de Contas ....	82
Quadro 14 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade .....	88
Quadro 15 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.....	94
Quadro 16 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados.....	98
Quadro 17 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Capacitação .....	102
Quadro 18 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho .....	105
Quadro 19 - Resultado da avaliação da qualidade dos Princípios da Governança presentes na gestão do IFMG.....	110

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marcos históricos da Governança Corporativa.....	27
Figura 2 - Princípios da Governança Corporativa segundo o IBGC (2015) .....	29
Figura 3 - Princípios da Governança Pública segundo a IFAC (2001) .....	32
Figura 4 - Dimensões da Governança Pública segundo a IFAC (2001).....	34
Figura 5 - Modelo teórico para aferir a qualidade dos Princípios da Governança na gestão de uma Instituição Federal de Ensino.....	47
Figura 6 - Distribuição dos <i>campi</i> do IFMG .....	49
Figura 7 - Organograma do IFMG .....	51
Figura 8 - Estrutura de governança do IFMG.....	54
Figura 9 - Respondentes por unidade do IFMG .....	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Orçamento dos Institutos Federais do Estado de Minas Gerais para o ano 2020 ...	20
Tabela 2 - Perfil sociodemográfico e laboral dos 243 respondentes .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
CD	Cargo de Direção
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGRCI	Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
CODIR	Colégio de Dirigentes
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUP	Conselho Superior
CTIC	Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
FCC	Função de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
FIC	Formação Inicial e Continuada
FMI	Fundo Monetário Internacional
GT	Grupo de Trabalho
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
MEC	Ministério da Educação
OCDE	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
OECD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PSC	<i>Public Sector Committee</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SOx	Lei Sarbanes-Oxley
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Relevância da Pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Organização do Trabalho .....</b>	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Governança .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Governança Corporativa .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Governança Pública .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Qualidade da Governança .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Governança no Âmbito dos Institutos Federais.....</b>	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Participantes do Estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Análise dos Dados .....</b>	<b>44</b>
<b>4 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG) .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Breve Histórico .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Organização Administrativa do IFMG .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Estrutura de Governança do IFMG .....</b>	<b>53</b>
4.3.1 Órgãos superiores da administração .....	56
4.3.1.1 Conselho Superior (CONSUP) .....	56
4.3.1.2 Colégio de Dirigentes (CODIR) .....	57
4.3.2 Instâncias internas de apoio à governança.....	58
4.3.2.1 Auditoria Interna .....	58
4.3.2.2 Ouvidoria-Geral .....	58
4.3.2.3 Corregedoria-Geral .....	58
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>60</b>



<b>5.2 Estudo dos Dados Levantados</b> .....	<b>63</b>
5.2.1 Práticas de Governança do IFMG .....	63
5.2.2 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Transparência.....	70
5.2.3 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Honestidade/Integridade/ Legitimidade.....	74
5.2.4 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Prestação de Contas .....	82
5.2.5 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade.....	88
5.2.6 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.....	93
5.2.7 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados.....	98
5.2.8 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Capacitação .....	102
5.2.9 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho .....	104
5.2.10 Análise da avaliação da qualidade dos Princípios da Governança presentes na gestão do IFMG .....	110
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>118</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>125</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>134</b>
<b>ANEXO A - Carta de Anuência do IFMG</b> .....	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A forma e função adotadas na Governança Corporativa constituem temas que estão em permanente discussão e propostas nas organizações, órgãos de regulação, bem como nos eventos acadêmicos. Após as crises financeiras e escândalos corporativos ocorridos no final do século XX nos Estados Unidos, a Governança Corporativa passou a ser utilizada como um importante instrumento para a diminuição do conflito de interesses entre executivos e investidores nas corporações (Arruda *et al.*, 2008; Kreuzberg & Vicente, 2019).

Esse conflito foi definido por Jensen & Meckling (1976) como “conflito de agência”, ou espécie de confronto de interesses entre acionistas e gestores, em que um grupo age para tirar vantagens do outro grupo. Para Borges & Serrão (2005), o problema de agência é verificado quando o bem-estar de uma das partes envolvidas depende das decisões tomadas pela outra parte. A ocorrência de situações em que os interesses sejam conflitantes pode ensejar um comportamento oportunístico, em que o agente deixa de agir em benefício do outro e toma decisões em proveito próprio.

Se de um lado a falta de ética e de transparência por parte dos gestores é responsável por falências de empresas pelo mundo, de outro, as organizações que utilizam boas práticas de governança corporativa têm seus papéis mais valorizados no mercado financeiro e possuem preferência por parte dos investidores (Barbosa & Faria, 2018).

Na esfera pública brasileira, o termo governança foi um dos elementos basilares da reconstrução do Estado na década de 1990 (Silva, 2000). Para Bresser Pereira (1998), a governança em um Estado é observada quando o seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o primeiro código sobre governança corporativa em 1999. A quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), fundamenta-se nos princípios estabelecidos pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Embora o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa tenha sido desenvolvido, primariamente, com foco nas empresas, ao longo daquele documento foi utilizado o termo “organizações”, com o objetivo de torná-lo o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, tais como terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, dentre outros.

No âmbito internacional, a *International Federation of Accountants* - IFAC (2001), uma organização mundial para a profissão contábil, publicou, por meio do seu Comitê do Setor Público (PSC), o *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*. O *Study 13* estabeleceu os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas, orientados a partir de quatro dimensões, sendo elas: padrões de comportamento; estrutura e processos organizacionais; controle; e relatórios externos.

Posteriormente, em 2014, a *International Federation of Accountants* - IFAC em conjunto com o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), órgão internacional de profissionais da área contábil especialistas em finanças públicas, publicaram um documento intitulado *International framework: good governance in the public sector*, direcionado à governança no setor público, tendo como objetivo incentivar uma melhor prestação de serviços e uma melhor responsabilização, estabelecendo uma referência para aspectos de boa governança no setor (IFAC & CIPFA, 2014, p. 7).

Este documento da IFAC & CIPFA (2014) enumera os princípios que devem ser observados especificamente pelos órgãos que integram o setor público, a fim de que haja boa governança: integridade, ética e *compliance*; acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*; desenvolvimento sustentável; alcance de resultados; capacitação; gestão de riscos e de desempenho; transparência e *accountability*.

Especificamente no Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) estabelece alguns princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público, de acordo com o sugerido pelo Banco Mundial, sendo eles: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*, com o objetivo de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de acordo com os interesses da sociedade (Brasil, 2014a).

Com efeito, maximizar resultados, minimizar os riscos, priorizar a sustentabilidade e exercer a responsabilidade social, tanto nas tomadas de decisão quanto na execução das ações, é um verdadeiro desafio para os gestores, pois cada organização, seja privada ou pública, procura obter o melhor resultado possível com os recursos de que dispõe (Rosa, 2012).

Esta pesquisa abordará a avaliação da qualidade dos princípios da governança presentes na gestão de uma organização educacional pública – o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) – que se propõe a ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional (IFMG, 2019a).

Para a IFAC (2001), a aplicação efetiva da governança corporativa ao setor público pode encorajar o uso eficiente dos recursos, a ampliação da transparência no uso dos recursos públicos e a responsabilização dos gestores, tornando assim as instituições públicas mais confiáveis e eficientes.

No caso da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em 2017, o Presidente da República publicou o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro daquele ano, dispondo sobre a política de governança para a esfera pública brasileira (art. 1º) (Brasil, 2017a).

O decreto original estabelece mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a melhor prestação de serviços à sociedade (art. 2º). O normativo traz diretrizes para aumentar a eficiência do setor público, baseado em princípios como capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (art.3º) (Brasil, 2017a).

Recentemente, em 04 de março de 2020, o Reitor do IFMG publicou a Portaria nº 278, dispondo sobre a instituição da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito daquele Instituto Federal de Ensino (IFMG, 2020a).

Segundo esta Portaria (IFMG, 2020a), a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais constitui-se na declaração das diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, às metas, às estratégias, às ações, aos programas, aos projetos e às atividades relacionadas aos processos de gestão interna e as atividades fins do IFMG (art. 2º), aplicando-se a todas as áreas e níveis de atuação da instituição (art. 3º).

Nesse sentido, seguindo-se os princípios e recomendações apontados no Estudo da IFAC de 2001, bem como no Estudo de 2014 da IFAC & CIPFA, assim como no Referencial Básico de Governança do TCU de 2014, além do previsto no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), e tendo em vista que o modelo de governança do IFMG foi recentemente implementado, faz-se necessário compreender qual a percepção dos servidores da instituição sobre a qualidade da governança pública na gestão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Portanto, este trabalho buscará responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os servidores docentes e técnicos administrativos avaliam a qualidade dos princípios da Governança presentes na gestão do IFMG?**

## 1.1 Objetivos

Constitui objetivo geral deste trabalho, avaliar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG. Diante do detalhamento proposto no próprio referencial deste trabalho, IFAC (2001), IFAC & CIPFA (2014), TCU (Brasil, 2014a) e IBGC (2015), foram elaborados os objetivos específicos deste trabalho, sendo eles:

- a) Descrever a estrutura e as práticas de governança adotadas pelo IFMG;
- b) Comparar a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG avaliada pelos servidores docentes com a avaliada pelos servidores técnicos administrativos da instituição;
- c) Comparar a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG avaliada pelos servidores docentes e técnicos administrativos da instituição, com a avaliada pelos gestores do IFMG.

## 1.2 Relevância da Pesquisa

A discussão sobre a gestão das instituições de ensino públicas, sobretudo Institutos Federais e Universidades, e a necessidade de institucionalizar boas práticas de governança têm ganhado destaque nos últimos anos, uma vez que pesquisas têm considerado a governança como a principal força indutora de melhoria na qualidade de ensino (Salmi, 2016).

Na Espanha, por exemplo, a comissão criada pelo Governo para avaliar a implementação da Iniciativa Internacional de *Campi* de Excelência em 2011 concluiu que a governança ultrapassada era o principal obstáculo enfrentado pelas universidades espanholas:

As universidades devem ter a liberdade de ter sucesso e de falhar. Ser mantido em uma rédea curta pelo governo não levará à excelência [...] É preciso encontrar um equilíbrio adequado entre regulação, direção e autonomia institucional [...] (Tarrach *et al.*, 2011, p. 4 *apud* Salmi, 2016).

Por outro lado, segundo Salmi (2016), a Dinamarca parece estar entre os poucos países que incorporaram sua iniciativa de excelência em uma reforma de governança global destinada a transformar suas universidades em instituições mais flexíveis e dinâmicas, o que permitiu,

em grande parte, a rápida ascensão das universidades dinamarquesas em rankings internacionais.

Especificamente no Brasil, as boas práticas de governança para as instituições de ensino públicas devem ser utilizadas para aperfeiçoar a estrutura de gestão, direcionar pessoal, recursos e processos, como também para fiscalizar as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, à boa utilização dos recursos públicos, com a devida transparência e prestação de contas para toda a sociedade (Nogueira *et al.*, 2012), o que, por si só, reforça a relevância deste trabalho.

Embora existam muitos estudos cujo objeto central de pesquisa seja a governança no setor privado, faltam trabalhos no mesmo sentido no âmbito do setor público, principalmente envolvendo as universidades e os institutos federais de ensino (Santos *et al.*, 2016).

Matias-Pereira (2010) analisou, com base na literatura e relatórios, os fundamentos que propiciaram a adaptação e transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro. Segundo este estudo, os resultados das análises das motivações que permitiram a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionados com as sérias dificuldades que a Administração Pública tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Já Cavalcante & Luca (2013), identificaram quais informações disponibilizadas pela Controladoria Geral da União (CGU), por meio de seu portal eletrônico, atendem ao tipo e ao conteúdo das recomendações da IFAC referentes ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público. Concluíram que somente as informações referentes aos relatórios orçamentários e financeiros atendem ao tipo e ao conteúdo recomendado pela IFAC. A pesquisa também revelou que informações relacionadas à auditoria interna e à prestação de contas anual do Governo contemplam parcialmente o conteúdo recomendado pela IFAC.

Além disso, deve se ressaltar que, para delimitação da presente pesquisa, foi considerada a área de abrangência do IFMG, que possui o maior número de *campi* no estado de Minas Gerais, atendendo as mesorregiões Centro, Vale do Rio Doce, Centro-Oeste e Zona da Mata do estado de Minas Gerais (IFMG, 2019, p. 29), a maior em número de habitantes deste estado, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2019), além de possuir o maior orçamento dentre os Institutos Federais mineiros, conforme previsto na tabela 1, extraída da Lei Orçamentária Anual de 2020:

Tabela 1 - Orçamento dos Institutos Federais do Estado de Minas Gerais para o ano 2020

<b>Instituição</b>	<b>Lei Orçamentária Anual de 2020 (previsão em reais)</b>
Instituto Federal de Minas Gerais	387.089.950,00
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	249.643.141,00
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	272.071.567,00
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	250.913.053,00
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	223.438.207,00

Fonte: Brasil (2019).

Desse modo, o presente trabalho contribuirá para avanços do conhecimento científico na área de governança pública, possibilitando o desenvolvimento da gestão dos Institutos Federais de Ensino, utilizando-se dessa região como recorte de pesquisa, a fim de tratar o tema com maior profundidade na instituição analisada.

Por fim, com relação à dimensão de análise do constructo governança pública, ressalte-se que o presente trabalho aponta singularidade, uma vez que a maioria das pesquisas identificadas foram analisadas sob o prisma de apenas uma das fontes de dados IFAC (2001), IFAC & CIPFA (2014), TCU (Brasil, 2014a) ou IBGC (2015), e não dos quatro simultaneamente, o que corrobora o ineditismo da pesquisa.

### **1.3 Organização do Trabalho**

O trabalho está organizado em quatro partes além desta introdução. A primeira, apresenta os conceitos e discussões importantes envolvendo a governança, a governança corporativa, a governança pública, a qualidade da governança e a governança no âmbito dos Institutos Federais, com destaque para as dimensões e recomendações dos estudos publicados pela IFAC (2001), IFAC & CIPFA (2014), TCU (Brasil, 2014a) e IBGC (2015); na segunda parte está apresentado o método utilizado na pesquisa; a terceira faz referência à análise e discussão dos resultados; por fim, na quarta e última parte, estão apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura que embasa a pesquisa. Para alcançar o objetivo do estudo e, conseqüentemente responder à questão de pesquisa, foi necessário compreender com profundidade teórica os constructos governança, governança corporativa e governança pública no contexto das instituições públicas de ensino.

### 2.1 Governança

Segundo Carrion & Costa (2010), o vocábulo governança tem sua origem etimológica das expressões gregas *kybenan* (incitar, estimular) e *kybernetes* (guia, piloto), remetendo a noção de “bom governo”. No entanto, desta simples palavra, podem-se extrair diversas interpretações e aplicações na sociedade (Rosa, 2012).

Por um longo período, “governança” referiu-se a “governar” ou “dar direção política” (Mayntz, 1999). Entretanto, para Santos (1997), a relação entre governança e governabilidade apenas teria sentido como uma homenagem histórica. Já Rhodes (1996), lembra que o vocábulo governança traz uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo método pelo qual a sociedade é governada. Para este autor, o termo governança possui pelo menos seis usos distintos, referentes a Estado mínimo, governança corporativa, nova gestão pública, boa governança, sistemas sócio-cibernéticos e redes auto-organizadas.

Diniz (1996) define governança como a capacidade governativa no sentido amplo, utilizada pelo Estado para a implementação das políticas públicas e no atingimento das metas coletivas, por meio da intermediação de interesses. Santos (1997) corrobora este entendimento e acrescenta que, para além da capacidade governativa, a governança deve ser embasada na utilização adequada de financiamento de políticas público-privadas pela administração governamental, além de propiciar a participação, descentralização e alcance global dos programas.

Nesse sentido, a utilização da expressão governança no seu significado mais atual, teve início na última década do século XX, quando instituições como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), promoveram debates para identificar condições que garantissem a eficiência do Estado (Santos, 1997). Estas discussões foram fundamentadas em uma nova concepção de gestão nas organizações, em que o binômio liberdade *versus* autoridade foi preponderante para que modelos de comportamento e sua influência no contexto das



instituições assumissem grande valor na definição de suas estruturas de administração e controle, trazendo, assim, maior relevância para a governança (Couto, 2018).

Nas lições de Mayntz (1999), a expressão governança representa um novo estilo de governo, que difere da rigidez do sistema de controle hierárquico, abrindo espaço para uma maior cooperação e interação entre os atores responsáveis pelos processos decisórios. Na mesma linha, Timmers (2000) expõe que a governança baseia-se em quatro elementos fundamentais, sendo eles: i) gestão – refere-se à estruturação da organização e ao desenvolvimento de processos para o alcance dos objetivos políticos almejados; ii) controle – relacionado a um sistema de medidas e procedimentos necessários para o alcance desses objetivos; iii) supervisão – trata-se de mecanismos adotados para que a realização dos objetivos da organização possa ser verificada em benefício de todas as partes interessadas; iv) prestação de contas – envolve a transparência e informações de todos os atos. Assim, a partir dos trabalhos de Mayntz (1999) e Timmers (2000), a definição de governança passa a agregar os conceitos de gestão, administração e liderança institucional (Couto, 2018).

Cassiolato & Szapiro (2003), dando continuidade ao desenvolvimento do conceito do constructo, afirmam que a governança se refere a “práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. – nos processos de decisão locais”. Esta definição é complementada pelo estudo de Arruda *et al.* (2008), que sustentam que a governança é o instrumento que deve garantir que todos os recursos sejam empregados de maneira eficiente e eficaz na missão, nos objetivos e nas metas de qualquer organização.

De acordo com Secchi (2009), na área empresarial e contábil, governança tem o significado de um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de *stakeholders* (partes interessadas) e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto. Mas, de uma maneira ampla, para que outras áreas sejam abrangidas, segundo este autor, governança pode ser definida como “modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas”. Nesse diapasão, Sobreira & Rodrigues Júnior (2017a) lembram que, em última análise, a governança aborda a aquisição e a distribuição de poder na sociedade.

Sem ter a pretensão de esgotar o tema, mas com uma importante contribuição a respeito do assunto, Couto (2018) traz uma definição moderna que ilustra o desenvolvimento da governança ao longo do tempo: trata-se, portanto, de um constructo de natureza múltipla, caracterizada por um pragmatismo operacional flexível e dinâmico que tende a torná-la menos

rígida, que engloba a sociedade como um todo, com todos os seus atores e ambientes, sejam públicos ou privados.

O quadro 1 demonstra a evolução dos conceitos de governança:

Quadro 1 - Evolução dos conceitos de Governança

Ano	Autor	Conceito
-	Língua grega	Remete à noção de bom governo.
1996	Rhodes	Traz uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo método pelo qual a sociedade é governada. Para este autor, o termo “governança” possui pelo menos seis usos distintos, referentes a Estado mínimo, governança corporativa, nova gestão pública, boa governança, sistemas sócio-cibernéticos e redes auto-organizadas.
1996	Diniz	“diz respeito à capacidade governativa no sentido amplo, envolvendo a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas. Refere-se ao conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses”.
1997	Santos	“refere-se ao <i>modus operandi</i> das políticas governamentais que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político-institucional dos processos decisórios, à definição do <i>mix</i> apropriado do público/privado nas políticas, à participação e descentralização, aos mecanismos de financiamento das políticas e ao alcance global dos programas”.
1999	Mayntz	“novo estilo de governo, distinto do modelo de controle hierárquico e caracterizado por um maior grau de cooperação e interação entre atores estatais e não estatais em redes de tomada de decisão mista público/privado” (Tradução nossa).
2000	Timmers	A governança concentra-se nas partes interessadas da organização, nos objetivos associados, e na responsabilidade dos gestores da organização de atingir esses objetivos.
2003	Cassiolato & Szapiro	Refere-se a “práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores - Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. – nos processos de decisão locais”.
2008	Arruda <i>et al.</i>	É o instrumento que deve garantir que todos os recursos sejam empregados de maneira eficiente e eficaz na missão, nos objetivos e nas metas de qualquer organização.
2009	Secchi	Trata-se de um “modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas”.
2017	Sobreira & Rodrigues Júnior	“Governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade”.
2018	Couto	Constructo de natureza múltipla, caracterizada por um pragmatismo operacional flexível e dinâmico que tende a torná-la menos rígida, que engloba a sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 2.2 Governança Corporativa

Dentre as teorias que fundamentam a Governança Corporativa, destaca-se o trabalho de Berle & Means (1932), que resultou no estudo de um caso de conflito presente nas organizações, entre acionistas e administradores, com destaque para o problema de separação entre a propriedade e a gestão (Cavalcante & Luca, 2013; Serafim *et al.*, 2010) e pela Teoria da Firma dos Custos de Transação (Couto, 2018).

Este problema ocorre quando os agentes ligados às organizações apresentam interesses conflitantes e foi definido por Jensen & Meckling (1976) como “conflito de agência”, ou espécie de confronto de interesses entre acionistas e gestores, em que um grupo age para tirar vantagens do outro grupo. Para Borges & Serrão (2005), o problema de agência é verificado quando o bem-estar de uma das partes envolvidas depende das decisões tomadas pela outra parte. A ocorrência de situações em que os interesses sejam conflitantes pode ensejar um comportamento oportunístico, em que o agente deixa de agir em benefício do outro e toma decisões em proveito próprio.

Nesse sentido, a literatura acadêmica atribui à publicação de Berle & Means (1932) a respeito da separação entre propriedade e controle nas organizações, posteriormente desenvolvida com o estudo de Jensen & Meckling (1976) sobre a Teoria da Firma, como o marco inicial da governança corporativa (Couto, 2018; Machado Filho, 2006; Serafim *et al.*, 2010). É inegável que estas teorias deram causa a debates sobre questões importantes presentes nas grandes corporações modernas, relacionadas com propriedade e gestão, e os seus reflexos com todos aqueles que se relacionam com as organizações.

Na final da década de 1980 e início da década de 1990, outros fatos importantes colaboraram para o desenvolvimento da governança corporativa. Ventura *et al.* (2009) destacam que, nesse período, ocorreu nos Estados Unidos a revisão do papel do acionista como figura preponderante na definição dos objetivos centrais das organizações. Segundo os autores, esse movimento foi reconhecido pelas disputas entre os investidores institucionais, compostos pelas associações de investimento e fundos de pensão, com os altos executivos das empresas.

Ventura *et al.* (2009) afirmam que os investidores passaram a se envolver na política das organizações, em vez de simplesmente vender as ações que detinham em resposta a uma estratégia ou decisão discordante da instituição. Esses investidores se organizaram em torno da liderança de Robert Monks e foram motivados pelas ações do maior fundo de pensão dos Estados Unidos, denominado (CalPERS) – fundo de pensão dos empregados públicos da Califórnia.

De acordo com Rosa (2012), deve ser atribuído a Robert Monks o pioneirismo na defesa da importância da boa governança para o desenvolvimento de toda a sociedade, uma vez que ele defendia os seguintes princípios: i) participação dos proprietários das corporações (acionistas) nos conselhos a fim de se envolverem ativamente das decisões institucionais; ii) maior controle na propriedade, para que houvesse limite na fixação dos ganhos dos executivos, em detrimento do retorno dos investidores da organização (acionistas); e iii) melhor gestão das organizações, com o objetivo de assegurar a prosperidade para todos os envolvidos.

Monks baseou-se em dois preceitos basilares da boa governança: *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal), para, em 1992, constituir o fundo de investimento LENS, que buscou produzir melhores resultados para os acionistas, através da atuação e monitoramento eficaz dos investidores das empresas, por exemplo, gerando, assim, maior valor para as instituições (Rosa, 2012).

Outro marco histórico para a difusão de boas práticas de governança corporativa, foi a criação, pelo Banco da Inglaterra, do Comitê dos Aspectos Financeiros de Governança Corporativa, presidido por Adrian Cadbury. Este Comitê publicou, em 1992, o Relatório “Aspectos Financeiros de Governança Corporativa”, também conhecido por *Cadbury Report* ou Relatório Cadbury (Cadbury, 1992).

O Relatório Cadbury representou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Reino Unido, cujas recomendações foram utilizadas para estabelecer outros códigos, como os da IFAC (2001), *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OCDE) (OECD, 2004), IBGC (2015), dentre outros.

O Relatório inglês descreve, em linhas gerais, as responsabilidades do conselho, com a definição de seus membros e estabelece quem não deve ser conselheiro. O documento dispõe ainda sobre a participação de membros independentes no conselho e acerca da necessidade de comitês específicos do conselho, notadamente um comitê de auditoria, um de nomeação e um de remuneração (Kreuzberg & Vicente, 2019).

Assim, a definição de governança corporativa é positivada em um documento formal, nos seguintes termos:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela governança de suas empresas. O papel dos acionistas na governança é nomear os conselheiros e os auditores e certificar-se de que uma estrutura de governança apropriada está em vigor. As responsabilidades do conselho incluem definir objetivos estratégicos da empresa, fornecendo à liderança meios para colocá-los em prática, além de supervisionar a gestão dos negócios e reportar aos

acionistas sobre sua administração. As ações do conselho estão sujeitas a leis, regulamentos e aos acionistas em assembleia geral (Cadbury, 1992, p. 14) (Tradução nossa).

Rosa (2012) destaca ainda a publicação dos princípios de governança pela OCDE, em 1999, reunindo os 30 países industrializados mais desenvolvidos à época, que, a seu turno, relacionavam-se com 70 outros países e entidades, como organizações não governamentais (ONGs) e sociedades civis internacionais organizadas. Conforme o autor, a definição dos princípios pela OCDE teve como objetivo garantir “o bom funcionamento das organizações por meio de da ampliação das práticas de boa governança; do desenvolvimento econômico das nações e; por fim; de uma gestão confiável, capaz de atrair investidores do mercado de capitais”.

Por último, mas não menos importante, como marco histórico fundamental para a consolidação da política de governança corporativa em nível mundial, destaca-se a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos, em 30 de julho de 2002, pelo presidente George W. Bush, após projeto apresentado pelo senador Paul Sarbanes e o deputado Michael G. Oxley.

A Lei Sarbanes-Oxley, ou Lei SOx (EUA, 2002), como também é conhecida, tem o objetivo de proteger os acionistas das empresas com ações negociadas na bolsa de valores americana, exigindo dessas organizações o aprimoramento da estrutura de controles internos financeiros, a melhoria nos processos e maior transparência das atividades. Visa, primordialmente, trazer credibilidade às demonstrações financeiras disponibilizadas ao mercado, servindo de base para regulamentações locais ao redor do mundo (Gelatti *et al.*, 2010).

Segundo Rosa (2012), a Lei Sarbanes-Oxley (EUA, 2002) acrescentou os seguintes princípios à governança: i) conformidade legal e ética; ii) prestação de contas e indicação de responsáveis; e iii) transparência e veracidade de informações. Para o autor, a Lei SOx se notabilizou por valorizar a auditoria e a fiscalização dos atos empresariais, bem como a punição severa a atos comprovadamente fraudulentos.

Desde então, a governança corporativa definitivamente foi incorporada pelas empresas de todo o mundo, estando presentes também na esfera pública, conforme será aprofundado adiante.

A seguir, estão demonstrados os marcos históricos da governança corporativa, através da figura 1:

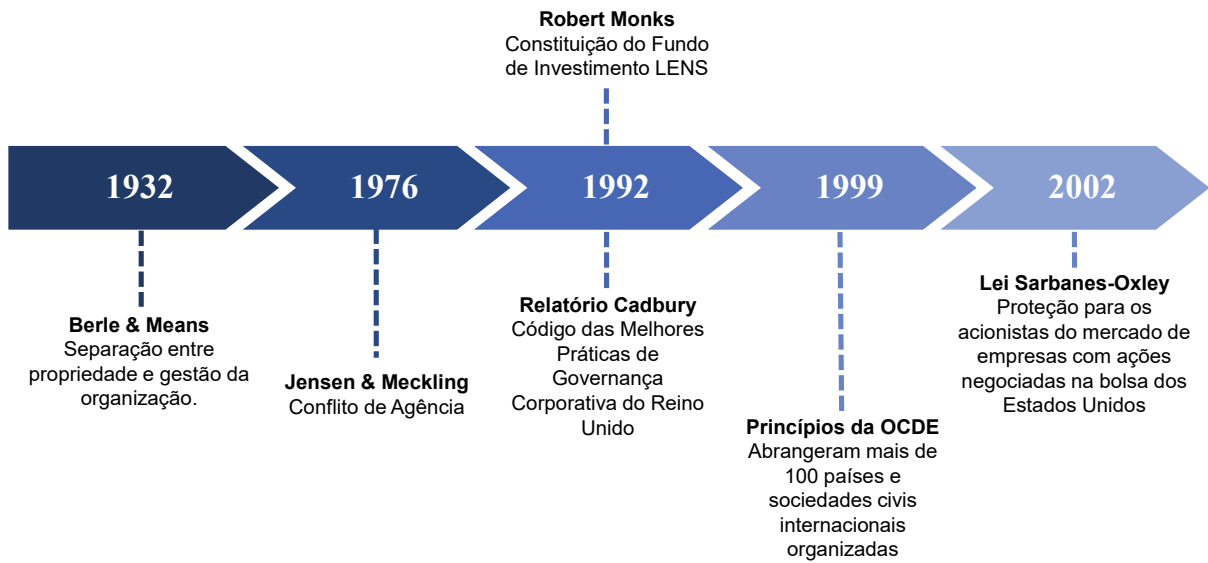


Figura 1 - Marcos históricos da Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com efeito, não há dúvidas de que a origem da governança corporativa está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente pelos donos de capital, ou pelos seus proprietários propriamente ditos, e passaram a ser geridas por terceiros designados para este fim, a quem foi delegada a autoridade e poder de administração dos recursos pertencentes àqueles (Brasil, 2014a).

Assim, a literatura acadêmica e documentos de apoio evidenciam que as definições de governança corporativa apresentadas se referem a um sistema ou a um conjunto de princípios, normativas e práticas para a gestão de conflito de interesse, que podem surgir entre acionistas e demais partes interessadas. Com o intuito de melhor ilustrar a evolução do conceito de governança corporativa, apresenta-se o quadro 2:

Quadro 2 - Evolução dos conceitos de Governança Corporativa

Ano	Autor	Conceito
1992	Cadbury	“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas” (Tradução nossa).
1999	Australian National Audit Office	Em termos gerais, governança corporativa geralmente se refere aos processos pelos quais as organizações são direcionadas, controladas e prestam contas. Abrange autoridade, responsabilidade, administração, liderança, direção e controle exercidos na organização.
2000	Timmers	De um modo mais geral, a governança corporativa trata da gestão e controle das empresas, os relatórios e a supervisão dos mesmos para o benefício das partes interessadas. A discussão sobre governança

		corporativa também é alimentada por incidentes como fraude, falências e remuneração excessiva dos diretores.
2001	IFAC	Governança corporativa geralmente se refere aos processos pelos quais organizações são dirigidas, controladas e prestam contas, sendo sustentada pelos princípios de transparência, integridade e prestação de contas. O foco da governança são as estruturas e processos para a tomada de decisão, prestação de contas, controle e comportamento no topo da hierarquia das organizações.
2004	Organisation for Economic Co-Operation and Development	“A governança corporativa envolve um conjunto de relações entre a administração de uma empresa, conselho, acionistas e demais partes interessadas. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa, os meios para atingir esses objetivos e desempenho a ser alcançado e formas de monitoramento são determinados” (Tradução nossa).
2005	Borges & Serrão	“Regras societárias que regem as relações entre controladores e minoritários”
2010	Serafim <i>et al.</i>	Governança corporativa refere-se aos processos e práticas de gestão e sistemas de relacionamento entre os administradores, acionistas e demais partes interessadas, na condução dos negócios das empresas.
2012	Lisot	“Governança corporativa significa aperfeiçoar a estrutura de gestão direcionando pessoas, recursos, sistemas e processos com o objetivo de bem e melhor dirigir e controlar uma organização, projetando-a de modo sustentável, segundo os parâmetros de eficácia, eficiência e efetividade”.
2015	IBGC	“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”.
2019	Kreuzberg & Vicente	“Conjunto de mecanismos institucionais e de mercado que induzem a gestão para comportamentos cujos interesses próprios de maximizar valor sobrepõem os interesses da organização”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No âmbito nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o primeiro código sobre governança corporativa em 1999. A quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), fundamenta-se nos princípios estabelecidos pela OCDE, de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (Cavalcante & Luca, 2013), demonstrados na figura 2:

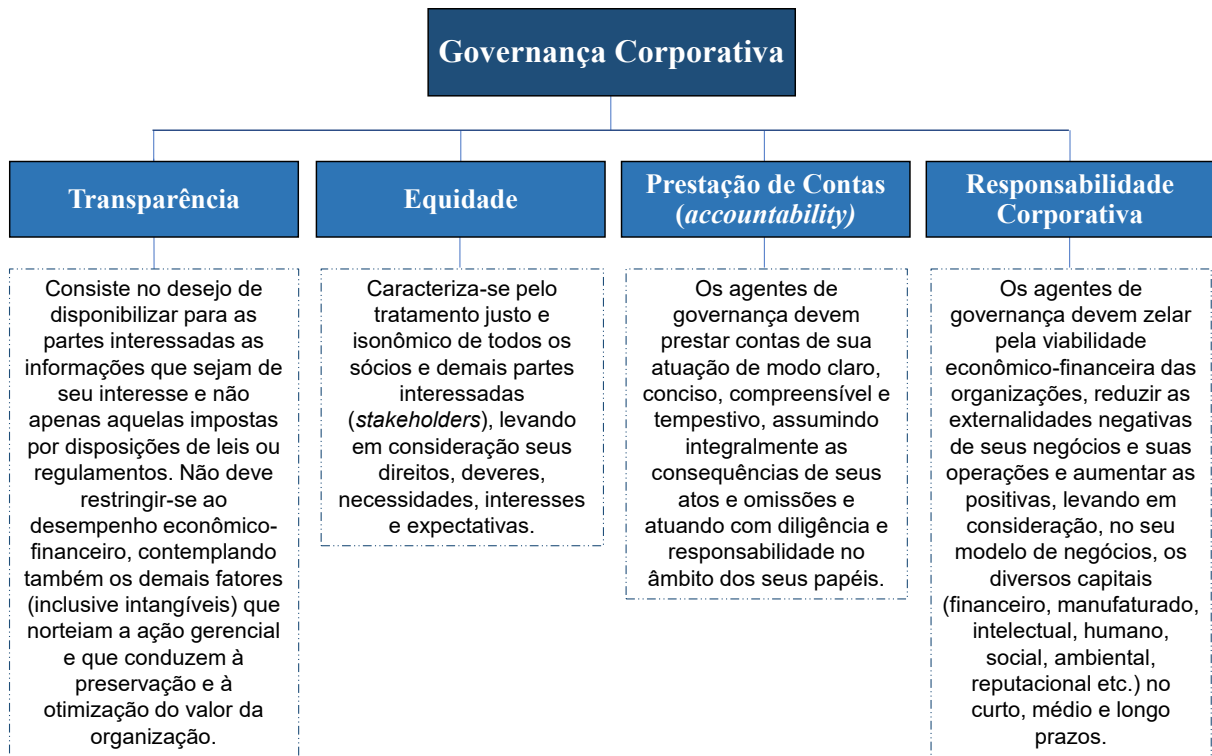


Figura 2 - Princípios da Governança Corporativa segundo o IBGC (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em IBGC (2015).

Dentre os princípios da governança corporativa dispostos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), a transparência consiste em disponibilizar as informações que sejam de interesse das partes interessadas e não apenas aquelas legalmente impostas; a equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, considerando os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas individuais e coletivas; a prestação de contas ou *accountability* fundamenta-se no dever dos agentes de governança em prestar contas de sua atuação de maneira clara, objetiva e oportunamente; e a responsabilidade corporativa pressupõe que os agentes de governança têm o dever de zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e, assim, aumentando as positivas, sempre levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais existentes, sejam eles financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, no curto, médio e longo prazos.

Segundo o IBGC (2015), embora o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa tenha sido desenvolvido, primariamente, com foco nas empresas, ao longo daquele documento foi utilizado o termo “organizações”, com o objetivo de torná-lo o mais abrangente



possível e adaptável a outros tipos de organizações, tais como terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, dentre outros.

É importante frisar, ainda, que, de acordo com Silva *et al.* (2011), a governança para a área pública adequa os princípios da governança corporativa ao setor público. Esta adequação será estudada a seguir.

### **2.3 Governança Pública**

No que se refere à área pública, as crises fiscais da década de 1980 atravessadas pelos mais diversos países, exigiram um rearranjo econômico e político internacional, visando tornar a máquina estatal mais eficiente (Brasil, 2014a). Nesse contexto, a expressão governança foi resgatada para representar o novo padrão das relações entre Estado, sociedade e capital privado em razão da revisão de antigos modelos, realizada por grandes agências internacionais de apoio ao desenvolvimento financiadas pelo Banco Mundial (Rosa, 2012).

Conforme explica Rosa (2012), nas organizações do setor público, a governança está ligada à efetiva ampliação da participação das partes envolvidas na tomada de decisões. Nesse sentido, é necessário observar o entendimento da governança e da governança corporativa: a primeira refere-se à aquisição e distribuição de poder na sociedade (Sobreira & Rodrigues Júnior, 2017a), já a segunda relaciona-se à forma como as corporações são administradas (Cadbury, 1992).

Especificamente quanto ao setor público, a governança diz respeito à administração dos órgãos próprios daquele setor. Tal gestão ocorre por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que, uma vez adequados, são totalmente aplicáveis ao setor geral do Estado (Silva *et al.*, 2011).

É importante ter claro que a governança não é, de nenhuma forma, um mecanismo de gestão aplicável de forma exclusiva a empresas privadas ou a órgãos públicos. O próprio IBGC (2015) esclarece que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de governança. Assim, a governança pode incluir empresas, Estados e todas as entidades não estatais, compreendendo, inclusive o terceiro setor, cooperativas, fundações e órgãos não governamentais, entre outros envolvidos.

No enfoque da Ciência Política, segundo Matias-Pereira (2010), a governança pública está orientada para as diversas maneiras de interação das relações de poder entre o Estado, o governo e a sociedade, priorizando os processos de cooperação e os mecanismos necessários para estimular as relações entre os principais autores envolvidos nesse esforço: governo, setor

privado e terceiro setor. Nessa linha, é perceptível que a boa governança corporativa vem contribuindo ao longo do tempo para as transformações nos setores privado e público. Para esse autor, governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas, sendo necessário diferenciar o foco de priorização na atuação da governança nos setores privado e público:

O foco da governança no setor privado está nas prioridades dos dirigentes. No âmbito do setor público, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é imperceptível. Assim, fica patente que, na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras (Matias-Pereira, 2010, p. 117).

Com efeito, exatamente pela possibilidade dos múltiplos entendimentos do termo governança, torna-se difícil estabelecer uma dinâmica comum para a sua utilização e aplicação. Por essa razão, o uso deste conceito precisa ser adequado ao funcionamento de cada instituição. Na maioria das vezes, tanto na esfera pública quanto na área privada, a expressão governança é utilizada para denominar qualquer movimento de “descentralização” do poder decisório, com a participação coletiva dos diversos atores envolvidos (Dreher, 2011).

Sales *et al.* (2015) explicam que a governança no setor público se refere a forma como uma organização é administrada, incluindo toda a estrutura corporativa, a cultura, as políticas e as estratégias, mas também trata da maneira como a organização lida com as diversas partes envolvidas. Desse modo, a governança no setor público envolve a forma como as organizações da esfera pública desempenham as responsabilidades que lhes cabem, devendo ser transparentes e prudentes em todas as decisões, bem assim na elaboração de políticas e execução dos programas.

Nesse diapasão, a *International Federation of Accountants - IFAC* (2001), uma organização mundial para a profissão contábil, publicou, por meio do seu Comitê do Setor Público (PSC), o *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)* (Governança no Setor Público: uma Perspectiva do Corpo Diretivo – Estudo 13). O *Study 13* estabeleceu os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas, conforme figura 3 a seguir:

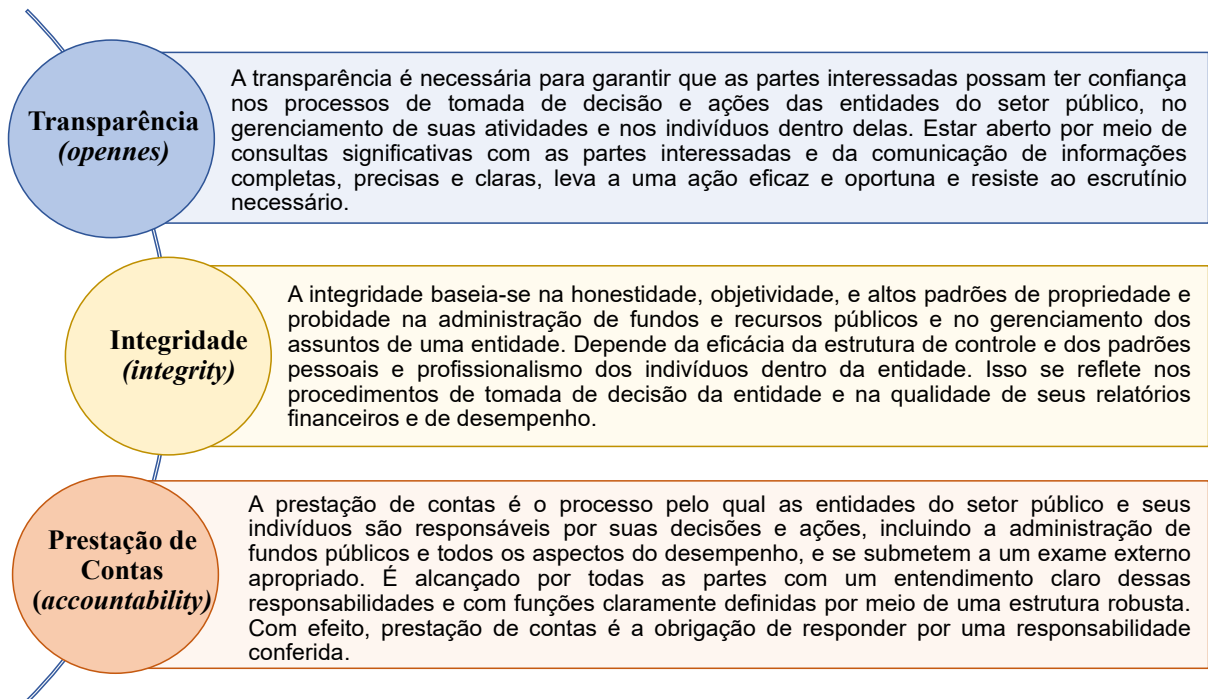


Figura 3 - Princípios da Governança Pública segundo a IFAC (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em IFAC (2001).

Em relação aos princípios de governança pública estabelecidos pela IFAC (2001), a transparência diz respeito à divulgação de informações relevantes à população (Barbosa & Faria, 2018); a integridade pressupõe que os gestores sejam honestos, confiáveis, leais, fieis e empenhados (Child, 2011, p. 330); e prestação de contas ou *accountability*, é a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (Brasil, 2014, p. 50).

O *Study 13* da IFAC (2001) lembra que o Relatório Cadbury (Cadbury, 1992) definiu esses três princípios (transparência, integridade e prestação de contas) no contexto do setor privado e, mais especificamente, de empresas públicas. No entanto, no contexto do setor público, as definições desses princípios precisam ser adaptadas para refletir as principais características das entidades da esfera pública, que as distinguem daquelas do setor privado. Em particular, as entidades do setor público precisam satisfazer uma gama mais complexa de políticas, objetivos econômicos e sociais, que as sujeitam a um conjunto diferente de restrições e influências externas; e estão sujeitas a formas de prestação de contas aos seus diversos *stakeholders*, diferentes daquelas que um empresa do setor privado deve a seus acionistas.

Em seu estudo, Matias-Pereira (2010), destaca os três princípios fundamentais da governança no setor público previstos pela IFAC (2001):

- a) *Openness* (Transparência): é extremamente importante para assegurar que as partes interessadas (toda sociedade) possam ter confiança no processo de tomada de decisão e nas ações das entidades do setor público, na sua gestão e nas pessoas que nela trabalham;
- b) *Integrity* (Integridade): abrange procedimentos honestos e perfeitos. Fundamenta-se na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibição na administração dos recursos públicos e na gestão da instituição;
- c) *Accountability* (Prestação de Contas ou Responsabilidade de Prestar Contas): as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho.

Nas lições de Sales *et al.* (2015), a determinação desses três princípios pela IFAC (2001) auxilia a padronização da comunicação dos gestores públicos com todos os cidadãos, porquanto, baseado nesses princípios, o ato de informar os resultados da gestão pública de forma concisa, objetiva e responsável denota a exigibilidade de qualquer usuário dos serviços públicos diante dos meios de informação disponíveis na atualidade.

A IFAC (2001), além dos princípios fundamentais de governança no setor público, apresenta, no mesmo documento, *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*, as dimensões que as entidades da administração pública devem adotar, ilustrado pela figura 4:



Figura 4 - Dimensões da Governança Pública segundo a IFAC (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em IFAC (2001).

Segundo Matias-Pereira (2010), as características das quatro dimensões da governança pública trazidas pela IFAC em 2001 são as seguintes:

- a) Padrões de Comportamento: como a administração do órgão público exercita a liderança e determina os valores e regras da instituição, como define a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos;
- b) Estruturas e Processos Organizacionais: como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da organização pública, como as responsabilidades são definidas e como elas são asseguradas;
- c) Controle: a rede de vários controles estabelecidos pela cúpula administrativa da entidade no apoio ao atingimento dos objetivos e metas da organização, da efetividade e eficiência das operações, da confiança dos relatórios internos e externos, da complacência com o arcabouço legislativo aplicável; e,
- d) Relatórios Externos: como a cúpula da organização publiciza a prestação de contas da aplicação do dinheiro público e seu desempenho.

Posteriormente, em 2014, a *International Federation of Accountants* - IFAC em conjunto com o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), órgão internacional de profissionais da área contábil especialistas em finanças públicas, publicaram

um documento intitulado *International framework: good governance in the public sector*, direcionado à governança no setor público, tendo como objetivo incentivar uma melhor prestação de serviços e uma melhor responsabilização, estabelecendo uma referência para aspectos de boa governança no setor (IFAC & CIPFA, 2014, p. 7).

Este documento da IFAC & CIPFA (2014) enumera os princípios que devem ser observados especificamente pelos órgãos que integram o setor público, a fim de que haja boa governança: integridade, ética e *compliance*; acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*; desenvolvimento sustentável; alcance de resultados; capacitação; gestão de riscos e de desempenho; transparência e *accountability*.

No estudo de 2014, a IFAC & CIPFA trouxeram sete princípios em complemento àqueles estabelecidos ainda em 2001, de acordo com o quadro 3:

Quadro 3 - Princípios da Governança Pública segundo a IFAC & CIPFA (2014)

<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<b>Integridade, ética e <i>compliance</i>, ou conformidade legal</b>	As entidades do setor público devem demonstrar a legalidade de todas as suas ações e possuir mecanismos para incentivar e fazer cumprir os valores éticos e respeitar o Estado de Direito.
<b>Acessibilidade e envolvimento dos <i>stakeholders</i>, ou partes interessadas</b>	Como as entidades do setor público são estabelecidas e dirigidas para o bem público, seus órgãos de governo devem garantir acessibilidade em suas atividades, disponibilizando canais claros e confiáveis de comunicação e consulta para todas as partes interessadas, como cidadãos, usuários de serviços individuais e partes interessadas institucionais.
<b>Desenvolvimento sustentável</b>	As decisões do setor público devem ser sustentáveis, definindo e planejando resultados que possam permanecer dentro dos limites dos recursos finitos disponíveis
<b>Alcance de resultados</b>	As entidades do setor público devem se utilizar de mecanismos robustos na tomada de decisão para garantir que seus resultados esperados possam ser alcançados; e as decisões precisam ser revisadas continuamente para garantir que a obtenção de resultados seja otimizada
<b>Capacitação</b>	As entidades do setor público precisam de estruturas e liderança apropriadas, bem como pessoas qualificadas e capacitadas, para operar de forma eficiente e eficaz e alcançar os resultados pretendidos dentro dos períodos especificados
<b>Gestão de riscos e de desempenho</b>	As entidades do setor público precisam garantir que o planejamento de suas atividades leve em conta o risco que cada uma delas possui para sua efetivação. Assim, os resultados devem ser constantemente monitorados, de forma que os riscos sejam considerados e os resultados pretendidos efetivamente alcançados
<b>Transparência e <i>accountability</i> ou responsabilização</b>	A responsabilização visa garantir que aqueles que tomam decisões e prestam serviços sejam responsáveis para eles, embora o alcance e a força de diferentes relações de prestação de contas variem para diferentes tipos de órgãos sociais. A prestação de contas eficaz preocupa-se não apenas com o relatório de ações concluídas, mas também garantindo que as partes interessadas sejam capazes de entender e responder como a entidade planeja e realiza suas atividades de maneira transparente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em IFAC & CIPFA (2014).

Especificamente no contexto brasileiro, o termo governança foi um dos elementos basilares da reconstrução do Estado na década de 1990 (Silva, 2000). Para Bresser Pereira (1998), a governança em um Estado é observada quando o seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma.

O Tribunal de Contas da União (TCU), define a governança no setor público como “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (2014, p. 49). Em seu “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutores de Melhoria”, o egrégio TCU (Brasil, 2014, p. 49-50), estabelece alguns princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público, de acordo com o sugerido pelo Banco Mundial e listado no quadro 4:

Quadro 4 - Princípios da Governança para o Setor Público segundo o TCU

<b>Princípios</b>	<b>Definições</b>
<b>Legitimidade</b>	Princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (Brasil, 2012 <i>apud</i> Brasil, 2014).
<b>Equidade</b>	Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis – liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros –, políticos e sociais – saúde, educação, moradia, segurança (Brasil, 2010c <i>apud</i> Brasil, 2014).
<b>Responsabilidade</b>	Diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2010 <i>apud</i> Brasil, 2014).
<b>Eficiência</b>	É fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (Brasil, 2010c <i>apud</i> Brasil, 2014).
<b>Probidade</b>	Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança (IFAC, 2001).
<b>Transparência</b>	Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.
<b>Accountability</b>	As normas de auditoria da Intosai conceituam <i>accountability</i> como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos,

	incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (Brasil, 2011 <i>apud</i> (Brasil, 2014a). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2010 <i>apud</i> Brasil, 2014).
--	--

Fonte: Brasil (2014a).

Como bem asseverado por Couto (2018), observa-se que a evolução dos conceitos de governança pública, apresentada no quadro 5, evidencia a busca por uma melhor relação entre governantes e governados, e uma melhor gestão dos recursos públicos, fazendo referência aos princípios constitucionais da administração pública de legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, como os sustentáculos do constructo:

Quadro 5 - Evolução dos conceitos de Governança Pública

Ano	Autor	Conceito
1992	Banco Mundial ( <i>apud</i> Santos, 1997)	“Governança é o exercício da autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento do país” (Tradução nossa).
1996	Diniz	“diz respeito à capacidade governativa no sentido amplo, envolvendo a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas. Refere-se ao conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses”.
1997	Santos	“refere-se ao <i>modus operandi</i> das políticas governamentais que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político-institucional dos processos decisórios, à definição do <i>mix</i> apropriado do público/privado nas políticas, à participação e descentralização, aos mecanismos de financiamento das políticas e ao alcance global dos programas”.
1998	Bresser Pereira	A governança no setor público é observada quando o governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma.
2000	Timmers	Governança Pública é a salvaguarda da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando atingir objetivos políticos de maneira eficiente e eficaz, bem como comunicar abertamente sobre o assunto e prestar contas, para benefício das partes interessadas (Tradução nossa).
2001	IFAC	A governança governamental refere-se aos processos pelos quais as organizações do setor público são dirigidas, controladas e responsabilizadas, sendo sustentada pelos princípios de transparência, integridade e prestação de contas.
2010	Matias-Pereira	“refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas”.



2014	IFAC & CIPFA	Governança compreende os arranjos estabelecidos para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.
2014	TCU	“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.
2017	TCU	“Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por oportuno, nunca é demais ressaltar que a governança nas organizações pública e privadas apresenta semelhanças de destaque. Conforme bem lembrado por Matias-Pereira (2010, p. 111):

Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros.

Constata-se, pois, que os princípios básicos sobre os quais se fundamentam ambos os setores, público e privado, são idênticos: transparência, integridade e legitimidade, prestação de contas; acessibilidade e equidade; responsabilidade e desenvolvimento sustentável; eficiência e alcance dos resultados; capacitação; e gestão de riscos e de desempenho.

## 2.4 Qualidade da Governança

Santos (1997) destaca que desde o início da década de 1990, as publicações do Banco Mundial passam a fazer referência ao termo *governance*, associando à noção de *good governance* (boa governança) ou *good government* (bom governo).

Assim, com o objetivo de se implementar uma política de boa governança corporativa nas organizações, tem-se destacado preocupações relacionadas à ética e, principalmente, à transparência. A necessidade de se promover uma governança que torne mais efetiva as relações entre os setores público, privado e terceiro setor tem referenciado o novo paradigma de governança global (Matias-Pereira, 2010).

Segundo Correia *et al.* (2011), a qualidade da governança corporativa das empresas privadas pode ser representada pela eficiência dos seus mecanismos na redução dos conflitos de interesse e da assimetria de informações entre as partes envolvidas, o que expressa os conflitos de agência.

Para Matias-Pereira (2010), as preocupações com as boas práticas de governança, transparência e ética também fazem parte do conjunto das organizações públicas, mesmo estando em dimensões diferentes. De acordo com este autor, não podem ser desconsiderados os aspectos que envolvam a forma como são geridas as organizações dos setores privado e público, como elas identificam e tratam os atores envolvidos, como e em que condições são estabelecidas as parcerias necessárias para o desenvolvimento destas instituições.

Silveira & Barros (2008) afirmam que a governança corporativa pode ser influenciada pelo setor de atividade, destacando que os setores mais regulamentados, como é o caso do setor industrial, podem ter obrigação de se adequarem a melhores práticas de governança.

Seguindo a tendência das boas práticas de governança corporativa implantadas nas organizações privadas, as organizações públicas têm se alinhado a tais princípios e práticas, aprimorando-as para a aplicação ao setor público. Essa busca pelo aprimoramento dos instrumentos de governança nas instituições federais de ensino tem apresentado retornos significativos nos últimos anos, mas muito há de se fazer (Teixeira *et al.*, 2018).

Para a *International Federation of Accountants* - IFAC (2001), a aplicação efetiva da governança corporativa ao setor público pode encorajar o uso eficiente dos recursos, a ampliação da transparência no uso dos recursos públicos e a responsabilização dos gestores, tornando assim as instituições públicas mais confiáveis e eficientes.

Não se pode olvidar, ainda, que a ênfase em governança reflete de muitas maneiras as preocupações públicas com relação à capacidade de seus sistemas políticos de agirem efetiva e decisivamente no sentido de resolver problemas públicos (Peters, 2013) .

Nesse sentido, para se avaliar a qualidade da governança deve ser avaliada a aderência das práticas da gestão de determinada organização aos princípios trazidos por organismos internacional e nacionalmente reconhecidos, como IFAC, CIPFA, TCU e IBGC. Dentre os princípios, destacam-se:

- a) Transparência;
- b) Integridade/Honestidade/Legitimidade;
- c) Prestação de Contas;
- d) Acessibilidade/Equidade;

- e) Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável;
- f) Eficiência/Alcance dos Resultados;
- g) Capacitação;
- h) Gestão de Riscos e de Desempenho.

Assim como preceitua Matias-Pereira (2010, p. 125), a gestão da eficiência, eficácia e efetividade é que permitem usar adequadamente os instrumentos disponíveis a fim de tornar viável uma governança, sendo que a “gestão pública deve estar preparada para realizar as suas estratégias e políticas, usando os mecanismos disponíveis com eficiência, eficácia e efetividade, na busca de implementar ações e alcançar resultados, em particular a melhoria da qualidade de vida da população”.

## **2.5 Governança no Âmbito dos Institutos Federais**

Para Maximiano (2000), uma organização é um conjunto de pessoas que dividem o trabalho entre si e utilizam recursos para realizar objetivos coletivos. As instituições de ensino públicas, como as Universidades e os Institutos Federais, são consideradas organizações complexas, no tocante a sua estrutura, forma de gestão e aos processos decisórios (*Nogueira et al.*, 2012), tendo importância fundamental na formação profissional e intelectual do cidadão.

De acordo com Jensen & Meckling (1976), nas situações que exijam trabalho cooperativo entre duas ou mais pessoas, tem-se o chamado conflito de agência, razão pela qual as práticas de boa governança devem ser utilizadas. Conforme preconizam diversos documentos sobre o tema, a boa governança é indispensável para todos órgãos integrantes da administração pública (Brasil, 2014a; IBGC, 2015; IFAC, 2001; IFAC & CIPFA, 2014; Timmers, 2000), incluindo as instituições de ensino públicas.

Não obstante as instituições de ensino superior públicas, compreendidas as Universidades e os Institutos Federais, sejam autônomas, por sua natureza de direito público, referidas organizações devem prezar pelo equilíbrio entre autonomia e responsabilização, especialmente em relação à gestão dos recursos financeiros, pessoal, material e acadêmico propriamente dito (Saurin, 2011).

Saurin (2011) lembra ainda que nas instituições de ensino superior públicas há um cenário de tensão, abrangendo os mais diversos conflitos, sejam de agentes, de agências, de forças representativas de grupos de interesses da sociedade (governos, setores diversos da

economia, partidos políticos, pais, professores, alunos, servidores, empregadores, a mídia, entre outros).

Nogueira *et al.* (2012) argumentam que as universidades públicas e, por sua natureza, podemos dizer o mesmo dos Institutos Federais, são organizações conservadoras por excelência, em suas práticas e políticas. A gestão dessas instituições continua sendo tradicionalista, burocrática e governamental, fazendo-as resistentes às mudanças e aplicação de novos modelos organizacionais.

Com a implementação das boas práticas de governança, busca-se, então, uma alternativa para o monitoramento destas instituições públicas de ensino, com a fiscalização das ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação, à correta utilização dos recursos públicos e à devida prestação de contas para toda a sociedade (Nogueira *et al.*, 2012).

Deve-se atentar que o objetivo central dos sistemas de governança não é, de nenhuma forma, interferir na autonomia das organizações, mas sim voltar-se para o equilíbrio entre a competitividade e produtividade da instituição, com uma gestão responsável e transparente (Marques, 2007).

Nesse sentido, as Universidades e Institutos Federais não podem mais prescindir de mecanismos de governança, que garantam não só a manutenção destas instituições no dia-a-dia, mas também é de vital importância gerir com seriedade os recursos públicos, respondendo aos anseios de toda a sociedade. Apenas dessa forma serão descobertas novas oportunidades e poderão ser formuladas e implementadas estratégias que garantam condições as estas instituições de sustentar o seu desenvolvimento (Nogueira *et al.*, 2012).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados durante o processo de desenvolvimento da pesquisa, apresentando as etapas do estudo, o instrumento e a técnica adotada para a realização do trabalho.

Segundo Gil (2008, p. 26), a investigação científica tem por objetivo “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A presente pesquisa buscou atender ao objetivo inicialmente proposto, qual seja, avaliar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

Nesse sentido, a seguir são descritos o tipo e a natureza do estudo para, em seguida, apresentar a população e a amostra, e por fim, apresenta-se o processo de coleta e os procedimentos de análise das informações coletadas.

A abordagem metodológica utilizada com o propósito de responder os objetivos desse estudo foi a quantitativa, com a utilização de pesquisa documental e bibliográfica, e a aplicação de um questionário fundamentado nos princípios de boa governança apontados pelos estudos de *International Federation of Accountants - IFAC* (2001), *IFAC & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA* (2014), Tribunal de Contas da União - TCU (Brasil, 2014a) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015).

Na pesquisa proposta, a abordagem quantitativa foi utilizada tomando como pressuposto de que a regra é que “a ciência é primordialmente quantitativa, motivo pelo qual é possível um tratamento objetivo, matemático e estatístico”, conforme asseverado por (Marconi & Lakatos, 2003, p. 88).

Com relação aos objetivos, classifica-se como descritiva, em razão de ter como proposta levantar a opinião de uma população (Gil, 2008, p. 28), neste caso, os servidores do IFMG. Para Gil (2008), as pesquisas descritivas são as mais utilizadas nos estudos com atuação prática, sobretudo aqueles envolvendo as instituições educacionais, como é o caso do IFMG.

Quanto a estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, que, para Alyrio (2009), trata-se de uma análise profunda e detalhada de uma situação específica. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno recente dentro de um argumento da vida real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é claramente presente.

É importante ressaltar que o estudo de caso exige receptividade e o acesso às informações objetos do trabalho acadêmico, porquanto a dificuldade ou a impossibilidade do

acesso trariam sérios prejuízos à realização da pesquisa. Com efeito, o caso estudado atende a esses requisitos, porque os documentos analisados e os sujeitos que responderam ao questionário proposto são de fácil acesso, mesmo considerando a distância geográfica entre os mais diversos *campi* da instituição, que pode ser superada por meio da utilização de recursos tecnológicos.

Foi realizada ainda uma pesquisa qualitativa documental, por meio de relatórios de gestão, páginas eletrônicas e documentos diversos da Instituição Federal de Ensino objeto do estudo.

### **3.1 Participantes do Estudo**

A população do estudo foi composta de 1.877 servidores efetivos do IFMG, sendo 991 docentes e 886 técnicos administrativos em educação (TAEs). Do total, 429 servidores técnicos administrativos ou docentes ocupam algum cargo ou função de gestão (cargos ou funções comissionadas), distribuídas em suas unidades (IFMG, 2020b). Para o cálculo amostral foi utilizado o *software OpenEpi*, versão 3.01, sendo considerado o total da população, com erro de 7% e intervalo de confiança de 95%. Dessa forma, a amostra calculada foi de 178 pessoas, sendo 94 docentes e 84 técnicos administrativos, dos quais 41 deveriam ser gestores.

O instrumento de pesquisa foi enviado para o e-mail institucional de toda a população do estudo, com uma breve explicação sobre a pesquisa e os fins a que se propunha. A amostra do estudo foi obtida, portanto, de forma não probabilística por acessibilidade. Assim, no período compreendido entre 20/10/2020 a 03/11/2020, responderam ao questionário 243 servidores efetivos da instituição, sendo 132 técnicos administrativos (54,3%) e 111 docentes (45,7%). Do total de respondentes, 100 servidores ocupavam algum cargo ou função de gestão (cargos ou funções comissionadas), perfazendo o percentual de 41,2%.

É importante ressaltar que a pesquisa possui expressa autorização do IFMG para a sua realização, incluindo a utilização e divulgação da marca da instituição, conforme ANEXO A - Carta de Anuência do IFMG. Os respondentes não foram identificados, tendo, portanto, a sua identidade preservada na realização da pesquisa. A participação dos respondentes foi voluntária e não lhes trouxe nenhuma despesa, nem lhes asseguraram direito a nenhuma remuneração.

### 3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi elaborado utilizando-se o formulário *Google Forms* e foi dividido em duas partes: a primeira referiu-se à caracterização dos respondentes quanto aos dados sociodemográficos e laborais; e a segunda versou sobre questões relacionadas aos princípios de governança pública propostos por entidades internacional (IFAC, IFAC & CIPFA) e nacionalmente reconhecidas (TCU e IBGC). Foram feitas afirmativas em que os participantes manifestaram a sua percepção sobre a qualidade de cada um desses princípios da governança presentes na gestão do IFMG, sendo: A. Transparência (6 afirmativas); B. Integridade/Honestidade/Legitimidade (6 afirmativas); C. Prestação de Contas (6 afirmativas); D. Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade (4 afirmativas); E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável (4 afirmativas); F. Eficiência/Alcance dos Resultados (5 afirmativas); G. Capacitação (3 afirmativas); e H. Gestão de Riscos e de Desempenho (5 afirmativas).

Nas questões relativas aos princípios da governança presentes na gestão do IFMG, os participantes manifestaram sua opinião diante das afirmações apresentadas, valendo-se da escala *Likert* proposta, da seguinte forma: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente (vide APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa).

Realizou-se um pré-teste para validação do questionário com 13 respondentes, servidores do IFMG de diferentes perfis (técnicos administrativos, docentes e gestores), o que possibilitou realizar pequenos ajustes visando o claro entendimento das questões pelos entrevistados, antes da aplicação da pesquisa definitiva.

Houve também uma coleta de dados qualitativos de documentos da Instituição Federal de Ensino objeto do estudo, compreendidos por relatórios de gestão, páginas eletrônicas e outros documentos pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa.

### 3.3 Análise dos Dados

A análise foi realizada sob a base de dados coletada através das respostas dos participantes do estudo, a qual contém variáveis dentre informações sociodemográficas e laborais e relacionadas aos princípios de governança presentes na gestão do IFMG. Utilizou-se de métodos descritivos, por meio das frequências absolutas e percentuais das respostas,

valendo-se do software *Microsoft Office Excel, versão Professional Plus 2019*, para atingir os objetivos da pesquisa.

Considerou-se a escala *Likert*, em que as notas corresponderam a opinião dos participantes da pesquisa, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), relativamente às questões atinentes aos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

Conforme proposto por Oliveira (2005) e replicado por Silva *et al.* (2011), foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) para análise da percepção dos participantes da pesquisa em relação a qualidade dos princípios de governança presentes na gestão do IFMG.

No modelo proposto por Oliveira (2005) e replicado em estudo anterior por Silva *et al.* (2011), os participantes da pesquisa atribuem um valor de 1 a 5 para cada resposta e, baseando-se na frequência dessas respostas, é calculada a média ponderada para cada afirmativa apresentada no instrumento de pesquisa, referente a cada perfil dos respondentes, isto é, categoria de servidores do IFMG: docentes, técnicos administrativos e gestores (ocupantes de cargo de direção – CD, função gratificada – FG e função de coordenação de curso – FCC), e para a totalidade dos respondentes (geral).

Desse modo, obteve-se o RM através do seguinte método:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \Sigma(\text{fi} * \text{Vi})$$

$$\text{Logo, o RM} = \text{MP} / (\text{NS})$$

**Onde:**

**fi = frequência observada de cada resposta para cada item**

**Vi = valor de cada resposta**

**NS = número de sujeitos**

Nesse sentido, os resultados dos RMs de cada afirmativa constante no instrumento de pesquisa foram analisados, adotando-se os seguintes critérios: considerando uma escala de 5 pontos, valores menores que 3 denotam discordância e, valores maiores que 3, concordância. Por sua vez, os valores iguais a 3 foram considerados “sem opinião definida”, denotando, portanto, uma neutralidade. Veja-se o quadro 6:



Quadro 6 - Faixa de resultado do Ranking Médio (RM) para análise de cada afirmativa

<b>Ranking Médio (RM)</b>	<b>Resultado Final</b>
Menor que 3	Discordância
Igual a 3	Sem opinião definida
Maior que 3	Concordância

Fonte: Oliveira (2005).

Ao final, considerando as avaliações dos participantes obtidas para cada assertiva, calculou-se os RMs de cada grupo de questões, referentes a cada princípio presente na gestão do IFMG, realizando uma comparação de cada uma das respostas com a nota máxima que seria dedicada a cada princípio apresentado (nota 5, que sinaliza a concordância total).

Por meio do Ranking Médio (RM) de cada princípio, foi possível definir o percentual de aderência a cada um dos princípios propostos nesta pesquisa, utilizando-se o quadro 7, adaptado de Sobreira & Rodrigues Júnior (2017b), que indica faixas de resultados correspondentes a caracterização do nível de qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG:

Quadro 7 - Faixas de resultados correspondentes à caracterização do nível de qualidade dos princípios de governança presentes na gestão do IFMG

<b>Ranking Médio (RM)</b>	<b>Nível de Qualidade</b>
Até 1,25	Muito baixo
Acima de 1,25 e até 2,50	Baixo
Acima de 2,50 e até 3,75	Médio
Acima de 3,75 e até 4,50	Alto
Acima de 4,50	Muito alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) adaptado de Sobreira & Rodrigues Júnior (2017b).

Diante dessa avaliação, foi possível identificar o nível de qualidade dos princípios da governança pública presentes na gestão do IFMG, conforme modelo da figura 5:

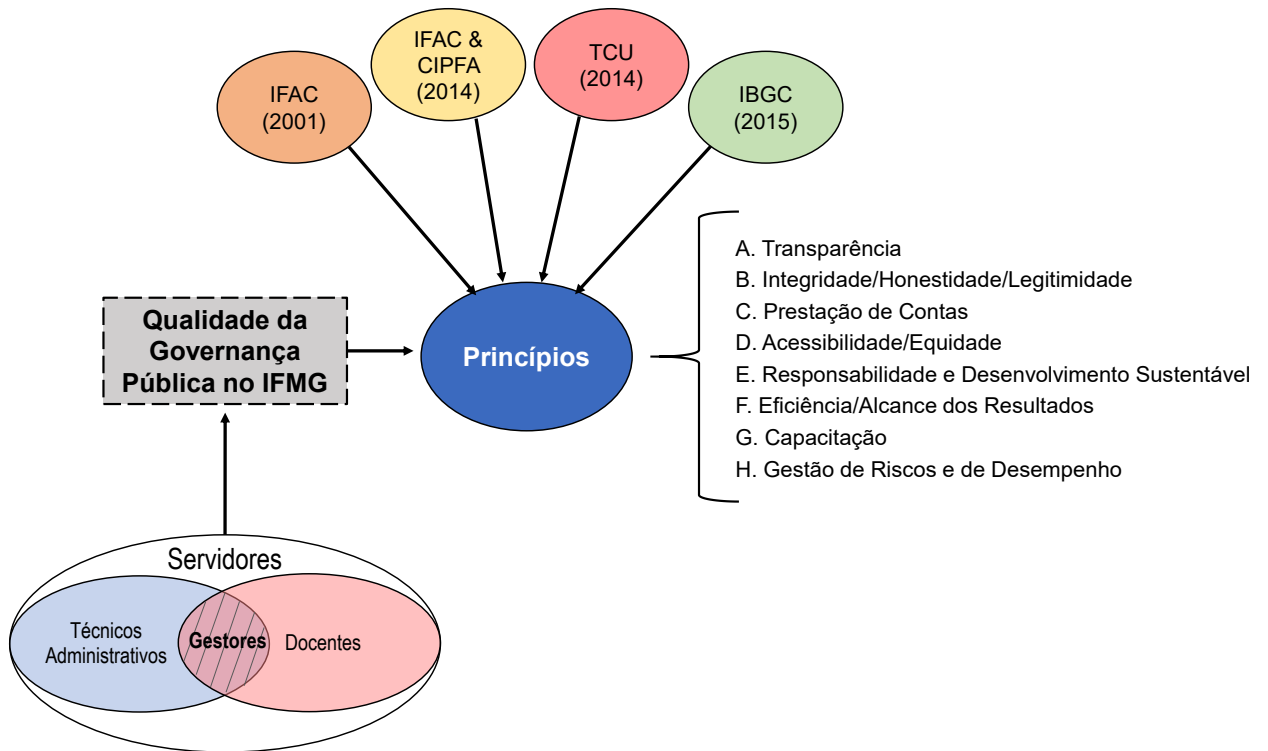


Figura 5 - Modelo teórico para aferir a qualidade dos Princípios da Governança na gestão de uma Instituição Federal de Ensino

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 4 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG)

### 4.1 Breve Histórico

A nova Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composta pelos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, vinculados à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Ministério da Educação (MEC), foi criada por meio da Lei nº 11.892 de 28 de dezembro de 2008. O advento da nova Lei também trouxe uma mudança considerável na forma de gestão em todos os Institutos Federais do Brasil, se comparado as antigas Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas, Centros Federais de Educação Tecnológica e Colégio Pedro II (Gouveia, 2016).

De acordo com a Lei nº 11.892/2008, os Institutos Federais possuem natureza jurídica de autarquia, detendo plena autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. São instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Também são equiparados às universidades federais para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (Brasil, 2008).

O processo de transformação na gestão do IFMG teve início em 2008, com a incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos CEFETs de Ouro Preto e Bambuí e das UNEDs de Formiga e Congonhas e o estabelecimento da Reitoria na capital mineira, Belo Horizonte, com o objetivo de cumprir o importante papel integrador às suas unidades (Brasil, 2008; IFMG, 2020b).

Posteriormente foram criados outros campi, sendo 18 na atualidade: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos *campi* avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova; além do Polo de Inovação Formiga, credenciado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) em 2015, servindo a várias cidades do estado de Minas Gerais (Figura 6):

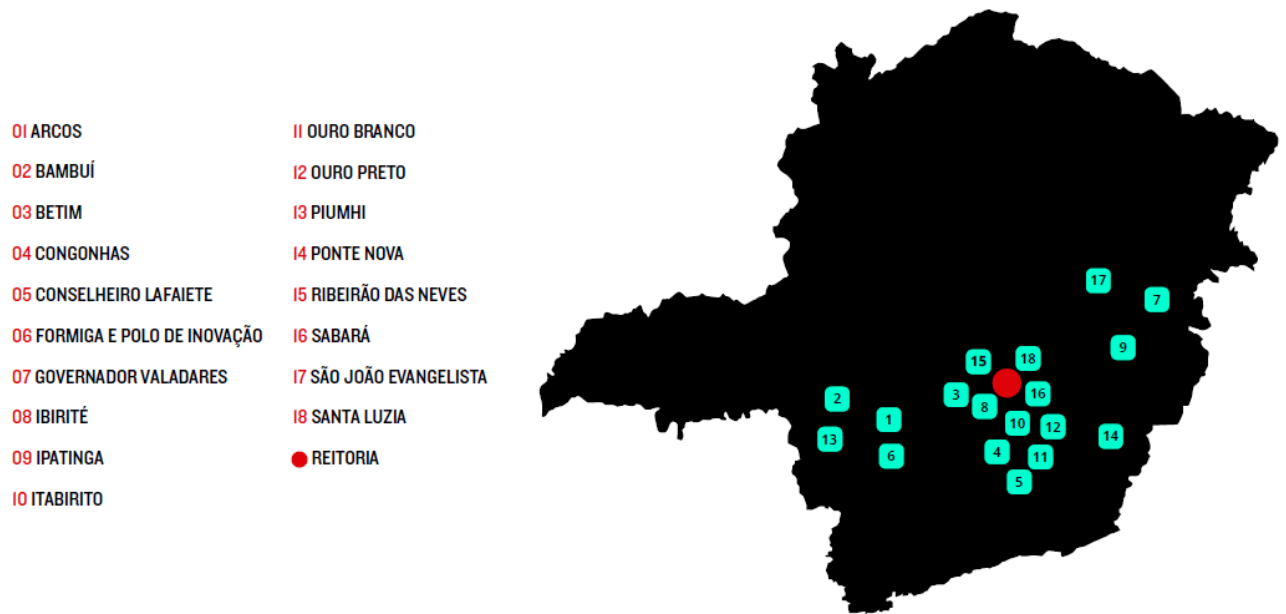


Figura 6 - Distribuição dos *campi* do IFMG

Fonte: IFMG (2020b, p. 15).

Os *campi* do IFMG estão, portanto, instalados em regiões estratégicas do estado de Minas Gerais. De acordo com o Relatório de Gestão mais atual, o IFMG possui 1.877 servidores efetivos, sendo 991 docentes e 886 técnicos administrativos, distribuídos em suas unidades (IFMG, 2020b, p. 158). Atualmente são disponibilizados mais de 70 (setenta) cursos, divididos entre as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Hoje o IFMG possui aproximadamente 16.700 alunos matriculados nas unidades distribuídas em Minas Gerais (IFMG, 2019, p. 29).

A missão do IFMG é “ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional” (IFMG, 2019, p. 33).

#### 4.2 Organização Administrativa do IFMG

Segundo a última versão do Estatuto do IFMG, a organização administrativa da instituição compreende órgãos colegiados, a Reitoria e os *campi* (IFMG, 2018b).

O Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, é órgão máximo da autarquia. Já o Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo, é o órgão de apoio ao

processo decisório da Reitoria. Com relação às funções de fiscalização, o IFMG conta com a Auditoria Interna e a Ouvidoria Geral. Os órgãos executivos integram a gestão superior da instituição, dirigida pelo Reitor, com cinco Pró-reitorias e três Diretorias Sistêmicas, coordenadas pelo Gabinete da Reitoria. Existem ainda as Diretorias e Coordenações específicas ligadas a cada Pró-reitoria. Os *campi* do IFMG são administrados por Diretores-Gerais e os *campi* avançados e polo de inovação são administrados por Diretores. Nos *campi* e *campi* avançados existem também os Diretores Sistêmicos e Coordenadores. Veja a figura 7, com o organograma do IFMG:

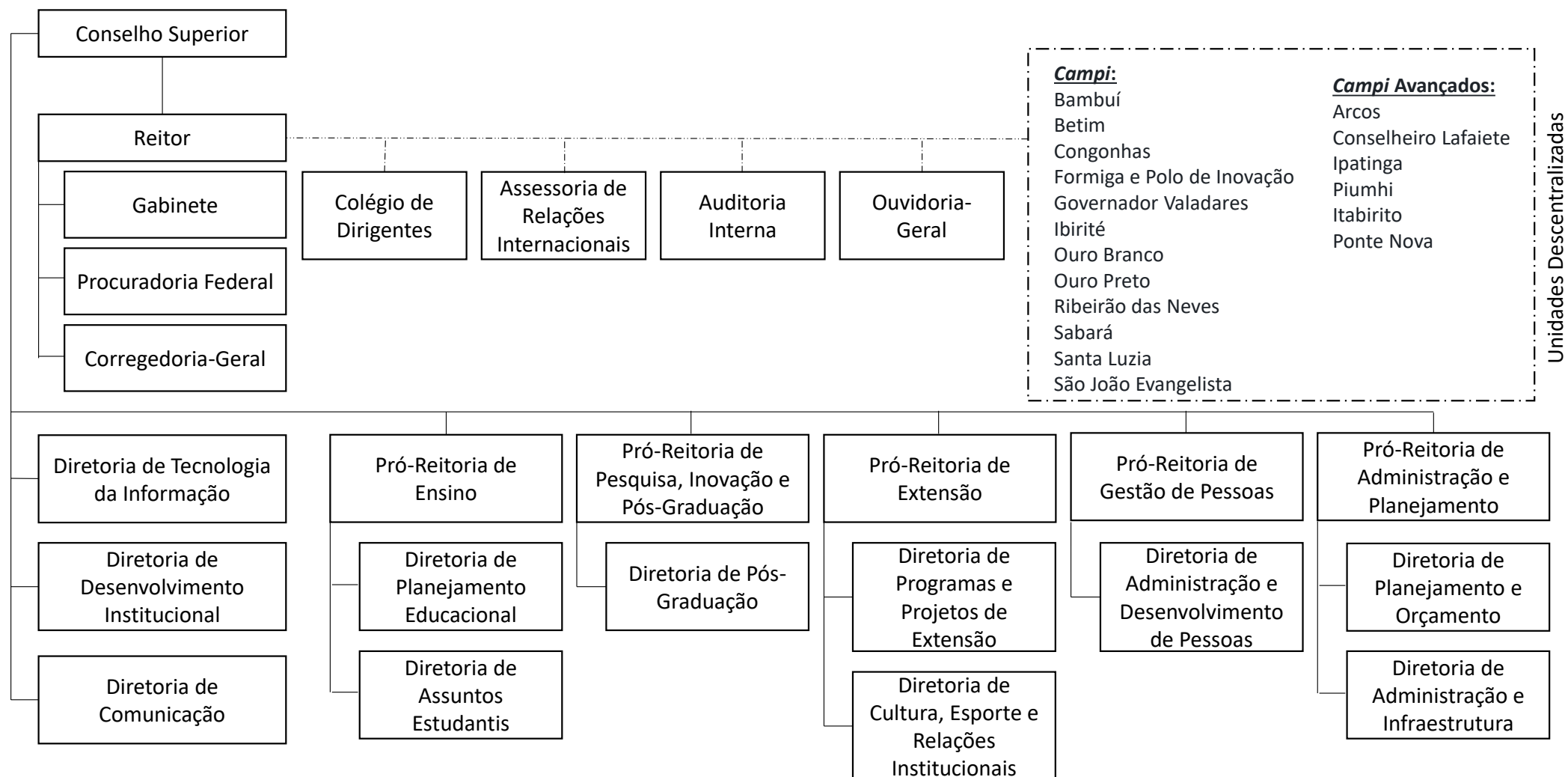


Figura 7 - Organograma do IFMG

Fonte: IFMG (2020b, p. 21, adaptado).

O Reitor do IFMG é nomeado pelo Presidente da República, após ser escolhido em processo eletivo pelos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnicos administrativos) e pelos estudantes regularmente matriculados, para um mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução (Brasil, 2008).

Os demais cargos de direção (CDs) ligados à Reitoria do IFMG são de livre nomeação do Reitor. Os Diretores-Gerais de *campi* e *campi* avançados, embora tradicionalmente sejam eleitos pela comunidade acadêmica, também são nomeados pelo Reitor, cabendo a eles nomearem livremente os cargos de direção sob a responsabilidade de suas unidades, os quais percebem a seguinte remuneração, conforme o quadro 8:

Quadro 8 - Remuneração dos Cargos de Direção (CDs)

<b>Cargo de Direção</b>	<b>Quem Ocupa</b>	<b>Total</b>	<b>60%</b>
CD-01	Reitor	R\$13.474,12	R\$ 8.084,47
CD-02	Pró-Reitores e Diretores-Gerais de <i>campi</i>	R\$ 11.263,53	R\$ 6.758,12
CD-03	Diretores Sistêmicos vinculados ao Gabinete da Reitoria, Diretores vinculados às Pró-Reitorias e Diretores Sistêmicos dos <i>campi</i>	R\$ 8.842,39	R\$ 5.305,43
CD-04	Diretores dos <i>campi</i> avançados e Coordenadores da Reitoria e <i>campi</i>	R\$ 6.421,26	R\$ 3.852,76

Fonte: Brasil (2016).

Os ocupantes de cargo de direção podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD, nos termos da Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007 (Brasil, 2007).

Tanto na Reitoria, quanto nos *campi*, *campi* avançados e polo de inovação existem ainda os Chefes de Setores ou de Seção que, a critério dos superiores, fazem jus ao recebimento de uma função comissionada denominada função gratificada (FG), cujos valores obedecem ao quadro 9, sendo que, atualmente, no IFMG, só estão liberadas FG-01, FG-02, FG-04 e FG-05, conforme dados do SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

Quadro 9 - Remuneração das Funções Gratificadas (FGs)

<b>Função Gratificada</b>	<b>Total</b>
FG-01	R\$ 975,51
FG-02	R\$ 656,28

FG-03	R\$ 532,07
FG-04	R\$ 270,83
FG-05	R\$ 219,75
FG-06	R\$ 161,14
FG-07	R\$ 102,76
FG-08	R\$ 76,02
FG-09	R\$ 61,67

Fonte: Brasil (2016).

Nos *campi* e *campi* avançados existem ainda os Coordenadores de Cursos Técnicos, Curso Superiores e Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, que recebem um adicional denominado Função de Coordenação de Curso (FCC), de livre nomeação dos Diretores-Gerais de *campi* ou Diretores de *campi* avançados, conforme quadro 10:

Quadro 10 - Remuneração da Função de Coordenação de Curso (FCC)

<b>Função de Coordenação de Curso</b>	<b>Total</b>
FCC	R\$ 983,18

Fonte: Brasil (2016).

Nesse sentido, podemos classificar os gestores do IFMG em três níveis: ocupantes de cargos de direção (CDs), ocupantes de função gratificada (FGs) e ocupantes de função de coordenação de curso (FCC). Além da diferença de remuneração, os CDs estão em nível mais alto da hierarquia da instituição (nível estratégico e tático). Por sua vez, os FGs são responsáveis por setores ou seções menores, e os FCCs respondem pela gestão acadêmica dos diversos cursos da instituição.

### 4.3 Estrutura de Governança do IFMG

No IFMG, a governança foi concebida de forma que as áreas institucionais recebam apoio e atenção, visando maior segurança e controle sobre as ações da instituição nos âmbitos interno e externo, bem como garantir o cumprimento das recomendações dos órgãos superiores e de controle (IFMG, 2020b). Assim, a estrutura de governança do IFMG está representada na figura 8, em que a correlação e as funções complementares entre governança e gestão são evidenciadas:



# GOVERNANÇA

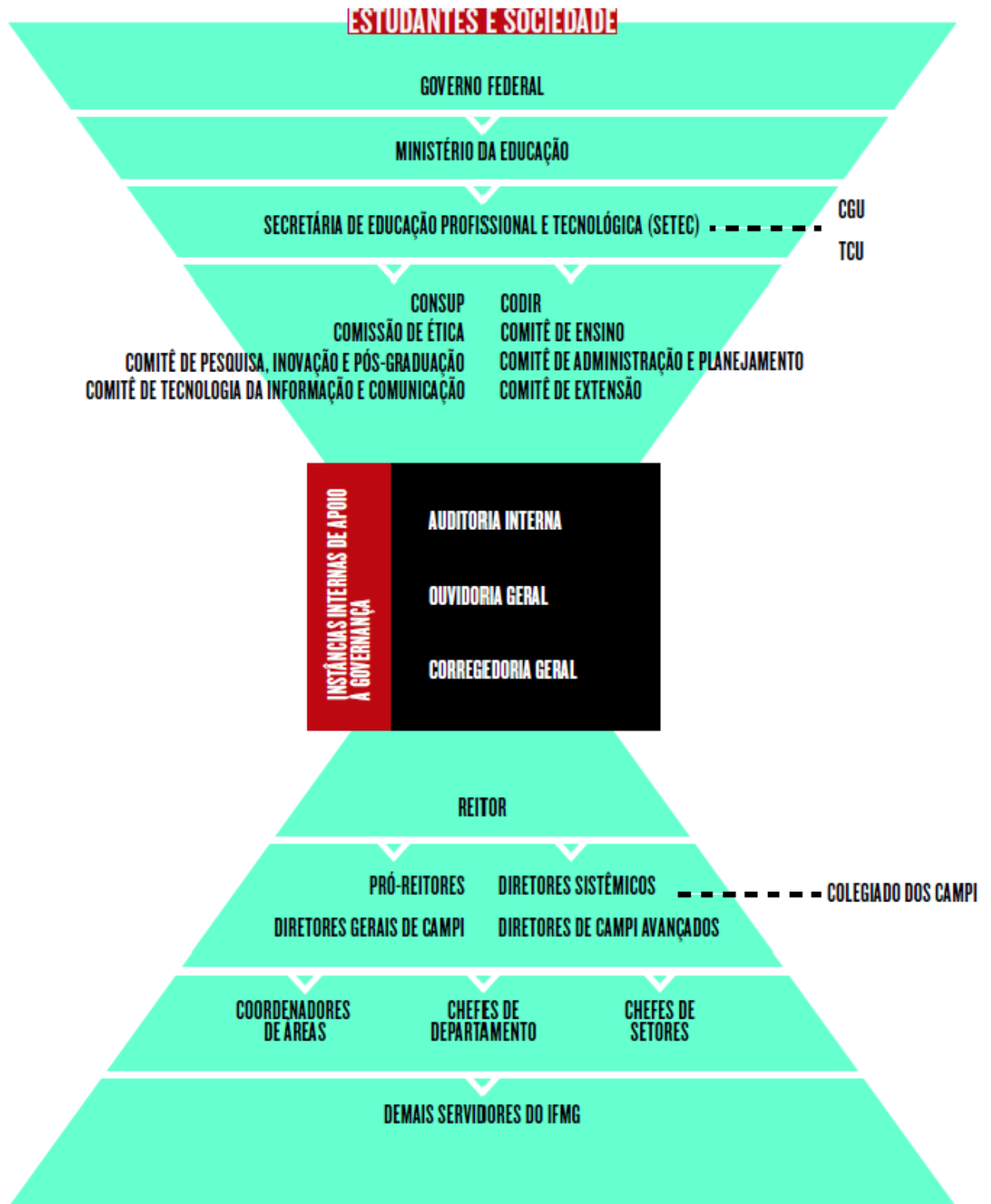


Figura 8 - Estrutura de governança do IFMG

Fonte: IFMG (2020b, p. 31).

De acordo com a Portaria IFMG nº 278 de 04 de março de 2020, que instituiu a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG, 2020a), em nível institucional, a organização da estrutura de governança do IFMG compreende:

- a) Conselho Superior (CONSUP), cujas competências e composição estão previstas na forma dos artigos 8º e 9º da Resolução CONSUP nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir;
- b) Colégio de Dirigentes (CODIR), cujas competências e composição estão previstas na forma dos artigos 10 e 11 da Resolução CONSUP nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir;
- c) Comissão de Ética, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Portaria IFMG nº 777/2015 e Portaria IFMG nº 787/2015, ou documento posterior que o substituir;
- d) Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC), cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução CONSUP nº 18/2018, ou documento posterior que o substituir;
- e) Comitê de Ensino, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução CONSUP nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir;
- f) Comitê de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução CONSUP nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir;
- g) Comitê de Extensão, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução CONSUP nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir;
- h) Comitê de Administração e Planejamento, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução CONSUP nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir.

#### 4.3.1 Órgãos superiores da administração

Os órgãos superiores da administração do IFMG são constituídos por órgãos colegiados, sendo o principal deles o Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, e o Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo.

##### 4.3.1.1 Conselho Superior (CONSUP)

Segundo o Estatuto vigente do IFMG (2018), o Conselho Superior é o órgão máximo do IFMG de caráter consultivo e deliberativo, sendo composto pelo Reitor, como presidente; por representação paritária de docentes, técnicos administrativos e discentes, isto é, de um terço do número de *campi*, destinada aos servidores docentes, um terço aos servidores técnicos administrativos e um terço ao corpo discente, sendo o mínimo de dois e o máximo de dez representantes por categoria e igual número de suplentes, eleitos por seus pares.

Também compõem o Conselho Superior do IFMG dois representantes dos egressos e igual número de suplentes, além de seis representantes da sociedade e igual número de suplentes, sendo dois indicados por entidades patronais, dois indicados por entidades dos trabalhadores, dois representantes do setor público e/ou empresas estatais, designados por ato do Reitor; um representante e um suplente do Ministério da Educação, indicados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica e designados por ato do Reitor; representação de um terço dos Diretores-Gerais de *campi*, sendo o mínimo de dois e o máximo de cinco e igual número de suplentes, eleitos por seus pares, na forma prevista em regimento próprio. Ainda, todos os ex-Reitores do IFMG integram o Conselho Superior como membros vitalícios, sem direito a voto.

Os mandatos dos membros do Conselho Superior são de dois anos, sendo permitida uma recondução para o período imediatamente subsequente, excetuando-se os membros natos (presidente e representantes dos Diretores-Gerais, cujo mandato no Conselho Superior também deverá respeitar o mandato original para o qual foi nomeado), além dos ex-Reitores, em razão da vitaliciedade.

O Conselho Superior, por força do Estatuto do IFMG, tem suas reuniões ordinárias a cada dois meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por dois terços de seus membros, sendo de sua competência as seguintes atribuições:

- I. aprovar as diretrizes para atuação do IFMG e zelar pela execução de sua política educacional;
- II. aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do IFMG e dos Diretores-Gerais dos *campi*, em consonância com o estabelecido nos artigos 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008;
- III. aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual;
- IV. aprovar o Projeto Pedagógico Institucional, regulamentos internos e normas disciplinares;
- V. aprovar normas relativas à acreditação e à certificação de competências profissionais, nos termos da legislação vigente;
- VI. autorizar o Reitor a conferir títulos de mérito acadêmico e outras honorarias;
- VII. apreciar as contas do exercício financeiro e o relatório de gestão anual, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade dos registros;
- VIII. deliberar sobre taxas, emolumentos e contribuições por prestação de serviços em geral a serem cobrados pelo IFMG;
- IX. aprovar os projetos de criação e extinção de cursos, exceto aqueles de Formação Inicial e Continuada (FIC);
- X. autorizar a criação e extinção de cursos no âmbito do IFMG, exceto aqueles de Formação Inicial e Continuada (FIC), bem como o registro de diplomas;
- XI. aprovar a estrutura administrativa e o Regimento Geral do IFMG, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica; e
- XII. deliberar sobre questões submetidas a sua apreciação.

#### 4.3.1.2 Colégio de Dirigentes (CODIR)

O Estatuto do IFMG (2018) estabelece que o Colégio de Dirigentes é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, possuindo apenas caráter consultivo. É presidido pelo Reitor, e composto pelos Pró-Reitores e Diretores-Gerais dos *campi* e Diretores dos *campi* avançados.

As principais competências do Colégio de Dirigentes são apreciar e recomendar a distribuição de recursos no âmbito do IFMG, as normas para celebração de acordos, convênios e contratos, o calendário de referência anual, as normas para elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes. Além disso, analisa demais assuntos de interesse da administração do IFMG a ele submetidos.

#### 4.3.2 Instâncias internas de apoio à governança

##### 4.3.2.1 Auditoria Interna

De acordo com o Estatuto do IFMG (2018), a Auditoria Interna do IFMG é o órgão de transparência e controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações e prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

##### 4.3.2.2 Ouvidoria-Geral

A Ouvidoria-Geral é uma unidade de serviço de natureza mediadora, sem caráter administrativo, executivo, deliberativo ou decisório, que tem por finalidade aprimorar os canais de comunicação da Reitoria do Instituto com a comunidade, visando ao aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo IFMG e, principalmente, a transparência pública (IFMG, 2018).

##### 4.3.2.3 Corregedoria-Geral

Criada por meio da Portaria IFMG nº 504 de 24 de maio de 2018 (IFMG, 2018a), a Corregedoria-Geral do IFMG é a unidade de serviço que assiste os órgãos de administração da instituição nos assuntos e providências relativos à administração dos servidores, com o objetivo de difundir e preservar a probidade, a ética, a moralidade e a transparência na conduta e nos atos administrativos.

A Corregedoria-Geral do IFMG é composta, além do Corregedor-Geral, por uma Secretaria Administrativa, por uma Comissão de Ética, Comissões de Sindicância e Comissões de Processos Administrativos Disciplinares.

Dentre as principais competências da Corregedoria-Geral, estão a de aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal, bem como apurar, de ofício ou mediante denúncia, fato ou conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes, além de receber denúncias e representações contra servidores por suposto descumprimento às normas éticas, procedendo a competente apuração. Compete, ainda, à Corregedoria-Geral, recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, a capacitação e o treinamento sobre as normas de ética e de disciplina; promover iniciativas voltadas à

conscientização e orientação da comunidade do IFMG acerca de desenvolver conduta do servidor, para fins de prevenção ao cometimento de infrações disciplinares; e orientar a equipe de dirigentes e chefias quanto à adoção, quando cabível, de práticas administrativas saneadoras.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, analisam-se os dados coletados nesta pesquisa, os quais dizem respeito especificamente às características dos sujeitos do estudo, às práticas de governança adotadas pelo IFMG e à percepção dos respondentes sobre a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

### 5.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

O questionário proposto nesta pesquisa foi respondido por 243 servidores efetivos do IFMG, sendo 132 técnicos administrativos (54,3%) e 111 docentes (45,7%). Do total de respondentes, 100 servidores ocupam algum cargo ou função de gestão (cargos ou funções comissionadas), perfazendo o percentual de 41,2%. Ainda, 148 servidores são do sexo masculino (60,9%) e 95 são do sexo feminino (39,1% do total).

Quanto a faixa etária dos respondentes, a maioria absoluta dos respondentes, composta por 141 servidores ou 58% do total, têm de 31 a 45 anos, seguidos por aqueles que têm de 46 a 55 anos (24,7%). Os mais experientes, ou que possuem acima de 55 anos, são 11,1% e, os mais jovens, com até 30 anos de idade, são 6,2%.

Outra informação analisada diz respeito a formação acadêmica dos respondentes: a totalidade dos servidores possui ao menos ensino fundamental, com destaque para aqueles que possuem mestrado (84 servidores ou 34,6% do total), especialização (79 servidores ou 32,5% do total) e doutorado (48 servidores ou 19,7% do total). Além disso, 21 servidores têm diploma de algum curso superior (8,6%) e 6 servidores tem pós doutorado (2,5%). Apenas 5 servidores ou 2,1% do total concluiu apenas o ensino médio. Nota-se, portanto, o alto grau de capacitação dos respondentes.

Pode-se perceber que os respondentes da pesquisa têm larga experiência junto ao Instituto, uma vez que grande parte deles ingressou em uma das autarquias originárias do IFMG anteriormente à publicação da Lei nº 11.898/2008, que instituiu a nova Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Dentre os que responderam à pesquisa, 106 servidores (43,6%) têm vivência na instituição superior ao período de 11 anos (11 a 20 anos, 28,4% do total, e mais de 20 anos, 15,2%). Outros 78 servidores (32,1%) trabalham no IFMG de 6 a 10 anos; 55 servidores (22,6%) servem de 1 a 5 anos; e apenas 4 respondentes, ou 1,7% do total, têm experiência de menos de 1 ano junto à instituição.

Com relação ao tempo de serviço na função de gestor, dentre aqueles que ocupam Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenação de Curso (FCC), 45,2% têm entre 1 a 2 anos de experiência atual, e dentre os que ocupam Cargo de Direção (CD), 37,1% têm mais de 4 anos de experiência de efetivo exercício da função atualmente, o que demonstra a longevidade dos cargos comissionados, levando-se em consideração que os mandatos do Reitor e dos Diretores-Gerais dos *Campi* são de quatro anos.

As informações de caracterização dos sujeitos da pesquisa estão apresentadas detalhadamente na tabela 2:

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico e laboral dos 243 respondentes

Variáveis	Número	Percentual
<b>Categoria Funcional</b>		
Docente	111	45,7%
Técnico administrativo	132	54,3%
<b>Cargo de Gestão</b>		
Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenação de Curso (FCC)	73	30,1%
Cargo de Direção (CD)	27	11,1%
Não possui cargo de gestão	143	58,8%
<b>Gênero</b>		
Masculino	148	60,9%
Feminino	95	39,1%
<b>Faixa Etária</b>		
Até 30 anos	15	6,2%
De 31 a 45 anos	141	58%
De 46 a 55 anos	60	24,7%
Acima de 55 anos	27	11,1%
<b>Nível de Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	0	0,0%
Ensino Médio	5	2,1%
Ensino Superior	21	8,6%
Especialização	79	32,5%
Mestrado	84	34,6%
Doutorado	48	19,7%
Pós Doutorado	6	2,5%
<b>Tempo de trabalho no IFMG</b>		
Menos de 1 ano	4	1,7%
De 1 a 5 anos	55	22,6%
De 6 a 10 anos	78	32,1%
De 11 a 20 anos	69	28,4%
Mais de 20 anos	37	15,2%



---

**Tempo de exercício da Função Gratificada (FG) ou Coordenação de Curso (FCC) (n=73)**

Menos de 1 ano	15	20,6%
De 1 a 2 anos	33	45,2%
De 3 a 4 anos	10	13,7%
Mais de 4 anos	15	20,5%

**Tempo de exercício da Cargo de Direção (CD) (n=27)**

Menos de 1 ano	8	29,6%
De 1 a 2 anos	6	22,2%
De 3 a 4 anos	3	11,1%
Mais de 4 anos	10	37,1%

---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A pesquisa foi respondida por docentes e técnicos administrativos em exercício em todas as 18 unidades, além da Reitoria do IFMG, destacando-se a grande participação dos servidores do *Campus* Ouro Preto (36,2%), Reitoria, com sede em Belo Horizonte (12,8%), e Governador Valadares (5,3%). Os dados dos respondentes por unidade do IFMG estão apresentados individualmente na figura 9:

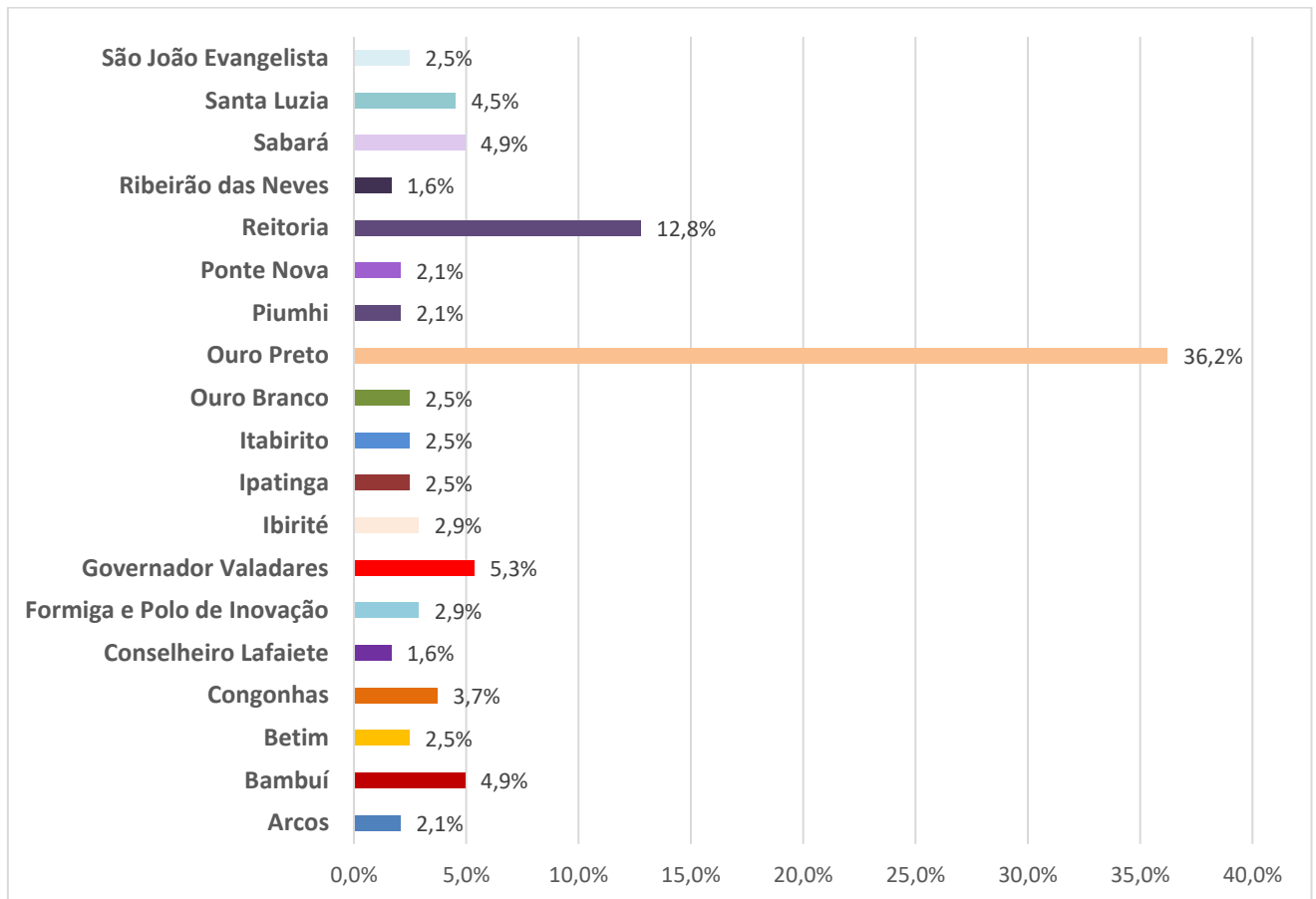


Figura 9 - Respondentes por unidade do IFMG

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 5.2 Estudo dos Dados Levantados

Na sequência deste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa obtidos por meio do levantamento bibliográfico, bem como do questionário aplicado aos sujeitos entrevistados na pesquisa. Primeiramente são descritas as práticas de governança adotadas pelo IFMG e, em seguida, é obedecida a sequência do questionário (APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa), apresentando a percepção dos servidores respondentes sobre os princípios da governança presentes na gestão desse Instituto Federal.

### 5.2.1 Práticas de Governança do IFMG

De acordo com o Relatório de Gestão de 2019, a governança foi concebida no IFMG de forma que as áreas institucionais recebam apoio e atenção, visando maior segurança e controle sobre as ações da instituição nos âmbitos interno e externo, bem como com o objetivo de garantir o cumprimento das recomendações dos órgãos superiores e de controle (IFMG, 2020b).

Assim, o conceito estruturante da governança no âmbito do IFMG está relacionado aos mecanismos de proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização. Este entendimento coaduna com o que ensina Timmers, compreendendo a governança corporativa no setor público (ou apenas governança governamental) como

A salvaguarda da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando atingir objetivos políticos de maneira eficiente e eficaz, bem como comunicar abertamente sobre o assunto e prestar contas, para benefício das partes interessadas (Timmers, 2000, p. 09) (Tradução nossa).

Nesse diapasão, as práticas relativas à governança no IFMG estão relacionadas aos sistemas de controle interno e externo, visando o atendimento das recomendações dos órgãos de controle externo, como a Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União, além da própria Auditoria Interna da instituição.

Recentemente, em 04 de março de 2020, o Reitor do IFMG publicou a Portaria nº 278, dispondo sobre a instituição da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito deste Instituto Federal de Ensino (IFMG, 2020a).

Segundo esta Portaria (IFMG, 2020a), a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais constitui-se na declaração das diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, às metas, às estratégias, às ações, aos programas, aos projetos e às atividades relacionadas aos processos de gestão interna e as atividades fins do IFMG (art. 2º), aplicando-se a todas as áreas e níveis de atuação da instituição (art. 3º).

Nesse sentido, por força do artigo 7º da Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a), foram estabelecidas as seguintes diretrizes da governança no âmbito do IFMG:

- 1) direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- 2) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- 3) monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- 4) articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
- 5) fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
- 6) implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, privilegiando ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- 7) manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- 8) editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- 9) definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

- 10) promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Quanto aos objetivos, a Portaria citada (IFMG, 2020a), em seu artigo 8º, prevê os seguintes:

- 1) desenvolver a liderança em todos os níveis da administração, identificando as competências e responsabilidades para todos os servidores que gerem recursos públicos, de forma a se obter resultados adequados;
- 2) viabilizar a honestidade e objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, com reflexo tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;
- 3) promover o zelo na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;
- 4) desenvolver nos agentes públicos o compromisso de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade;
- 5) oportunizar a transparência, caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública;
- 6) possibilitar aos agentes públicos, que gerenciam recursos, de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões;
- 7) desenvolver as ações de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas;
- 8) promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;
- 9) desenvolver mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado e;
- 10) possibilitar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.

A fim de garantir o cumprimento da Política de Governança do IFMG, foi instituído o Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) da instituição, presidido pelo Reitor, e composto pelos titulares das seguintes unidades: Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; e Direção-Geral dos *Campi* e *Campi* Avançados. As competências deste Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno estão previstas no artigo 11 da Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a):

- 1) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- 2) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- 3) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- 4) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- 5) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- 6) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- 7) aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- 8) supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- 9) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- 10) estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- 11) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- 12) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- 13) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo comitê.

Discorrendo sobre as universidades públicas, Trakman (2008), adverte que as boas práticas de governança são extremamente importantes para que estas instituições de ensino cumpram com sua missão de interesse público. O autor ainda ressalta que as boas práticas de governança advêm da adoção de medidas que envolvam mudanças e reestruturações nestas organizações públicas, considerando a complexidade de sua estrutura organizacional, evitando-se, a todo custo, replicar as más práticas, com o compromisso de identificar o que era a instituição, como ela é atualmente, e o que ela pode se tornar.

Com efeito, variadas práticas de governança estão presentes nas organizações, independentemente de institucionalização. Segundo Timmers (2000) e Marques (2007), os modelos de governança aplicados ao setor público referem-se a um conjunto de princípios e mecanismos que devem ser empregados com o objetivo de assegurar a transparência dos atos praticados pelos gestores e a necessária adoção de boas práticas de governança.

No caso específico do IFMG, nota-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente para o período de 2019-2023 previu, como uns dos objetivos estratégicos da área de Administração e Planejamento, “atualizar os normativos regimentares e implantar os normativos de Transparência, Governança e Gestão de Riscos do IFMG”. A ação correspondente foi “atualizar o Regimento Interno e construir o Regulamento Geral dos *campi* para promover e institucionalizar as ações de Transparência, Governança e Gestão de Riscos do IFMG”, tendo como prazo 36 meses, cujo período de execução iria, portanto, do ano de 2019 a 2021 (IFMG, 2019, p. 282).

Como se depreende, notadamente quanto a institucionalização da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito do IFMG, o prazo previsto no PDI foi devidamente cumprido, uma vez que a Portaria nº 278/2020 foi publicada em 04 de março de 2020 (IFMG, 2020a), demonstrando o compromisso da atual gestão com as boas práticas de governança, agora formalmente institucionalizadas.

No entanto, em que pese o conceito de governança esteja presente na cultura do IFMG, infere-se que ainda é necessário que a política recém-institucionalizada seja consolidada, com o objetivo de materializar os princípios adotados pela administração, além de divulgar maciçamente essas informações para toda a comunidade acadêmica e sociedade em geral.

Destaca-se que o modelo de governança do IFMG prevê, em sua estrutura, além do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), os órgãos superiores da administração, constituídos pelo Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, e o Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo (IFMG, 2020b). São esses os órgãos – CONSUP e CODIR – responsáveis por conduzir as políticas relacionadas ao

ensino, pesquisa, extensão e gestão do IFMG, com o apoio da Comissão de Ética; Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação; Comitê de Ensino; Comitê de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; Comitê de Extensão; e Comitê de Administração e Planejamento (IFMG, 2020a).

Há ainda as instâncias internas de apoio à governança, constituídas pela Auditoria Interna, Ouvidoria-Geral e Corregedoria-Geral (IFMG, 2020a).

Resta evidenciado, portanto, que, assim como destacado por Timmers (2000, p. 8), a estrutura de governança do IFMG prevê os freios e contrapesos, com a indicação dos limites dos envolvidos, buscando evitar que apenas uma pessoa ou um único órgão controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Nessa linha, as decisões dos dirigentes do IFMG são controladas pelos órgãos superiores da administração da própria instituição, evitando abusos no exercício do poder.

Para além disso, outras importantes ações vão ao encontro da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG.

Em 10 de janeiro de 2020, foi instituída pelo Conselho Superior o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores do IFMG, a fim de que todos os servidores, inclusive os membros da alta gestão, sejam submetidos à avaliação de desempenho para demonstrar competências no desempenho individual das atividades a eles atribuídas, em observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade, garantido o direito ao contraditório e à ampla defesa. São objetivos gerais deste Programa de Avaliação de Desempenho promover a constante melhoria da qualidade dos serviços públicos, além de subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração, redimensionamento da força de trabalho e movimentação de pessoal (IFMG, 2020c).

De fato, segundo o CIPFA (2004), para alcançar a boa governança no setor público é imperativo certificar-se de que os agentes (eleitos ou comissionados) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho; além de desenvolver a capacidade de pessoas, sendo necessário avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo.

Segundo Barbosa & Faria (2018), cresce a cada dia a cobrança por parte da sociedade para que o setor público demonstre com clareza o desempenho da gestão. Desse modo, a governança aplicada ao setor público se dispõe a assegurar que os objetivos e metas definidos sejam plenamente alcançados, por meio de uma estrutura organizacional hábil, racionalizada, de qualidade e com um processo de prestação de contas eficiente.

Quanto a prestação de contas e à própria transparência, o IFMG tem-se utilizado de importantes práticas de governança que seguem estes princípios. Dentre elas, destaca-se a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se pauta na tramitação eletrônica de uma série de procedimentos em todas as unidades do Instituto, visando permitir maior eficiência no despacho de processos e documentos, transparência das ações, redução de custos com papel, postagem e tempo (IFMG, 2017).

Salienta-se que o IFMG foi o primeiro Instituto Federal a implantar o SEI nacionalmente<sup>1</sup>, ainda em 2017, em razão de uma parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

Por meio do SEI, são realizados diversos procedimentos burocráticos, inclusive vários relatórios com informações referentes a prestação de contas e transparência são tramitados, como ofícios, atas de reuniões, solicitações de diárias e passagens pelos servidores, documentos relacionados a processos de compras e licitação, publicação de portarias, dentre outros conforme listagem própria<sup>2</sup>.

Verifica-se, portanto, que a utilização do SEI pelo IFMG está em sintonia com uma das diretrizes da governança preconizadas pela Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a), que prevê “promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico”.

Se logo na formação do IFMG no final de 2008, três autarquias federais se juntaram para criar uma instituição de ensino única, com modelo de gestão e vivência ainda não experimentados e sem um conjunto de procedimentos bem definidos, agora, passados mais de 10 anos, os processos estão mais claros e o estabelecimento de práticas que atendam os princípios básicos de governança são necessários. A institucionalização da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade da instituição ocorrida em 2020, sem dúvida alguma, foi um grande avanço nesse sentido. Como se vê, o reconhecimento e a consolidação das práticas de governança no âmbito do IFMG decorrem do desenvolvimento de seu processo de gestão, que está diretamente vinculada à ampla divulgação de sua Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade para todos os seus *stakeholders*.

---

<sup>1</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/ceadop3/ultimas-noticias-1/sistema-eletronico-de-informacoes-ja-esta-em-operacao-no-ifmg>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>2</sup> Mais informações acesse: <https://www2.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/arquivos-anteriores-a-28-11-2019/portal/pro-reitoria-de-administracao/processos-disponiveis-no-sei-ifmg>. Acesso em: 18 jan. 2021.



### 5.2.2 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Transparência

No questionário aplicado aos sujeitos entrevistados na pesquisa, no item relacionado ao Princípio da Transparência, foram realizadas seis afirmativas. Por meio destas questões, objetivou-se colher informações acerca da transparência atualmente existente na gestão do IFMG, em todas as suas esferas, cujos resultados estão compilados no quadro 11:

Quadro 11 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Transparência

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>A. Transparência</b>				
1. Há transparência no IFMG.	3,71 <b>Concorda</b>	3,80 <b>Concorda</b>	4,23 <b>Concorda</b>	3,76 <b>Concorda</b>
2. As atas de reuniões dos Conselhos do IFMG são disponibilizadas para toda a comunidade.	3,78 <b>Concorda</b>	3,59 <b>Concorda</b>	4,02 <b>Concorda</b>	3,68 <b>Concorda</b>
3. Com relação à transparência no IFMG, avançou-se muito nos últimos anos, mas é necessário avançar mais.	4,20 <b>Concorda</b>	4,37 <b>Concorda</b>	4,41 <b>Concorda</b>	4,29 <b>Concorda</b>
4. A transparência existente no IFMG não é só quanto aos investimentos dos recursos, mas sim em todas as áreas.	3,47 <b>Concorda</b>	3,62 <b>Concorda</b>	3,83 <b>Concorda</b>	3,55 <b>Concorda</b>
5. Reconheço que a administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações.	3,56 <b>Concorda</b>	3,78 <b>Concorda</b>	4,19 <b>Concorda</b>	3,68 <b>Concorda</b>
6. As práticas de gestão do IFMG estão claras na divulgação de seus relatórios.	3,44 <b>Concorda</b>	3,57 <b>Concorda</b>	4,05 <b>Concorda</b>	3,51 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Assim, a primeira questão a respeito do Princípio da Transparência, na qual os servidores foram instados a se manifestar, foi: “Há transparência no IFMG”.

Na visão dos entrevistados, foi possível perceber que a maioria absoluta dos servidores concorda que há transparência no IFMG. Do total de entrevistados, apenas 3,29% dos servidores discordam totalmente sobre a afirmativa “Há transparência no IFMG”.

Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, verifica-se que o número alcançado pelos docentes foi de 3,71, dos técnicos administrativos 3,80 e dos gestores 4,23. O resultado geral foi de 3,76, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

Ao comparar as categorias, constata-se que o índice mais alto de concordância foi obtido entre os gestores, sendo que apenas um dentre os ocupantes de Função Gratificada ou Função de Coordenação de Curso, discorda totalmente da afirmativa “Há transparência no IFMG”. Dentre os técnicos administrativos, 28 concordam totalmente a respeito da afirmativa e, em relação aos docentes, 22.

Para o TCU, a principal característica da boa prática da transparência é possibilitar o acesso a todas as informações relativas à organização pública por todas as partes interessadas, incluindo o público externo, sendo, inclusive, um dos principais requisitos utilizado para o controle do Estado pela sociedade civil. Não há dúvidas de que a adequada transparência proporciona um clima de confiança, tanto internamente, para todo o quadro de servidores, quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros, com toda a comunidade (Brasil, 2014a).

A segunda afirmativa a respeito do Princípio da Transparência foi a seguinte: “As atas de reuniões dos Conselhos do IFMG são disponibilizadas para toda a comunidade”.

Percebe-se também neste item que a maioria absoluta dos servidores concorda que as atas de reuniões dos Conselhos do IFMG são disponibilizadas para a comunidade em geral. O Ranking Médio desta questão foi de 3,78 para os docentes, 3,59 para os TAEs e 4,02 para os gestores. No geral, o Ranking Médio foi de 3,68, ratificando a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

Deve-se ressaltar que os principais Conselhos do Instituto são o Conselho Superior e os Conselhos Acadêmicos. O Conselho Superior, cujas reuniões acontecem ordinariamente na sede da Reitoria em Belo Horizonte, com calendário próprio, de competência e responsabilidade da Presidência deste Conselho, exercida pelo Reitor do IFMG, tem as atas publicadas no site da instituição, em aba específica<sup>3</sup>. Por sua vez, cada um dos *campi* do IFMG tem o seu Conselho Acadêmico, cuja Presidência é exercida pelo Diretor-Geral ou Diretor do *Campus* Avançado. Em uma consulta nas páginas eletrônicas de cada uma das unidades do Instituto, constatou-se que, de fato, vários *campi* não disponibilizam em seus sítios oficiais, em local de fácil acesso e de forma atualizada, as atas destas reuniões. Os *campi* que disponibilizam as atas são os

---

<sup>3</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/conselho-superior/aceso-a-informacao/estrutura/conselho-superior/atas/atas>. Acesso em: 18 jan. 2021.

seguintes: Bambuí<sup>4</sup>, Betim<sup>5</sup>, Formiga<sup>6</sup>, Itabirito<sup>7</sup>, Ouro Preto<sup>8</sup>, Piumhi<sup>9</sup>, Santa Luzia<sup>10</sup> e São João Evangelista<sup>11</sup>.

Esse ponto merece uma especial atenção da gestão do IFMG, por se relacionar com a abertura de dados, a divulgação de informações relacionadas à área de atuação do órgão e a comunicação com as partes interessadas. É necessário dar transparência aos assuntos tratados nas reuniões dos Conselhos, instâncias superiores em que assuntos de relevo são tratados no âmbito institucional, sejam de ordem administrativa, ensino, pesquisa ou extensão. Como resultado, espera-se que os servidores e toda a comunidade acadêmica reconheçam que as suas necessidades de informações foram atendidas (Brasil, 2014a).

Já no que diz respeito ao avanço da transparência no IFMG, a maioria dos respondentes (57,61%) concorda totalmente que a mesma vem aumentando, porém, a gestão do Instituto ainda pode ser mais transparente em suas ações. Ao analisar o Ranking Médio das categorias de respondentes da pesquisa, o número alcançado pelos docentes foi de 4,20, dos TAES foi de 4,37 e dos gestores foi de 4,41.

Assim, o resultado geral para a afirmativa “Com relação à transparência no IFMG, avançou-se muito nos últimos anos, mas é necessário avançar mais” foi de 4,29, demonstrando o reconhecimento dos servidores quanto ao avanço da transparência no IFMG, os quais entendem, entretanto, que há espaço para um aumento desta transparência nas ações a serem desenvolvidas pela gestão da instituição.

Não se pode olvidar que a transparência consiste em disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam efetivamente de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulamentares (IBGC, 2015).

Nesse sentido, embora a prática da transparência esteja presente nas ações da gestão do IFMG, é necessário que a instituição estabeleça um relacionamento transparente com as

---

<sup>4</sup> Mais informações acesse: <https://www.bambui.ifmg.edu.br/portal/pages/subpaginas/atas-das-reunioes-do-conselho-academico>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>5</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/betim/o-campus-betim/documentos-conselho-academico/atas-de-reunioes>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>6</sup> Mais informações acesse: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/atas-do-conselho-academico>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>7</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/itabirito/institucional/conselho>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>8</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/ouropreto/institucional/conselho-academico/atas/2020>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>9</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/piumhi/menu/acesso-a-informacao/conselho-academico/atas-do-conselho>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>10</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/santaluzia/institucional/conselho-academico>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>11</sup> Mais informações acesse: <https://www.sje.ifmg.edu.br/portal/index.php/conselho-academico>. Acesso em: 18 jan. 2021.

partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica de maneira mais efetiva com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Quando se fala em transparência em outras áreas, além daquelas relacionadas aos investimentos da instituição, 51,44% dos servidores entrevistados concordam parcialmente com essa informação. O resultado do Ranking Médio para esta afirmativa foi o seguinte: 3,47 para os docentes, 3,62 para os técnicos administrativos e 3,83 para os gestores. O resultado geral foi de 3,55, que reflete a concordância em relação a afirmação “A transparência existente no IFMG não é só quanto aos investimentos dos recursos, mas sim em todas as áreas”.

Segundo a IFAC (2001), as entidades do setor público precisam se comprometer explicitamente com a transparência em todas as atividades da instituição, sujeita apenas à necessidade de preservar a confidencialidade naquelas circunstâncias específicas em que é apropriado fazê-lo. Não, há portanto, qualquer distinção entre as áreas contábil-financeira e as demais, quanto à transparência das ações, por se tratar de princípio basilar da governança.

Especificamente quanto as práticas de gestão do IFMG, colocada sob apreciação a questão “Reconheço que a administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações”, 60,58% do total de respondentes da pesquisa concordam com esta afirmativa, atingindo o Ranking Médio geral de 3,68. Entre os docentes, o Ranking Médio foi de 3,56, entre os TAEs foi de 3,78 e entre os gestores foi 4,19, quanto a utilização de práticas de gestão por parte da administração do IFMG, que permitam a transparência de suas ações.

De acordo com o CIPFA (2004), as decisões que são tomadas de forma transparente, por meio de explicações claras pelos gestores, são mais prováveis de serem compreendidas pela equipe, o público e outras partes interessadas, bem como de serem implementadas efetivamente. Também é mais fácil avaliar o impacto de decisões que são transparentes e, portanto, ter evidências nas quais se basear para tomar decisões futuras.

Ainda em relação às práticas de gestão do IFMG, observa-se que há clareza na divulgação dos relatórios institucionais. O total de 60,90% dos respondentes concorda com essa questão, ao passo que 21,40% discorda e 17,70% não concorda nem discorda. O Ranking Médio dos docentes foi 3,44, dentre os técnicos administrativos foi de 3,57 e entre os gestores foi de 4,05. Nesse sentido, o Ranking Médio para a afirmativa “As práticas de gestão do IFMG estão claras na divulgação de seus relatórios” foi de 3,51.

O IFMG divulga anualmente em seu site o Relatório de Gestão<sup>12</sup> para a sociedade, com o objetivo de comprovar os resultados alcançados pelo Instituto frente aos objetivos

---

<sup>12</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/auditorias/relatorio-de-gestao-2019-small.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2021.

estabelecidos no ano em exercício. Para além de cumprir uma determinação do Tribunal de Contas da União, esta ação é uma importante prática de governança para que a instituição possa fortalecer a transparência e a comunicação com seus *stakeholders*, tendo em vista que torna clara para a sociedade as suas ações voltadas para consecução de seus fins institucionais, além das metas alcançadas.

Nas lições de Child (2011, p. 541), “a transparência requer comunicação aberta e troca de informações nas organizações e entre ela e os *stakeholders*”. E continua o autor:

[...] a exigência de transparência é o resultado inevitável de uma sociedade que se baseia cada vez mais no conhecimento, em que os cidadãos instruídos exigem o direito de saber e conhecer e os gestores devem compartilhar a informação de modo que as competências dos indivíduos possam ser aplicadas para agregar efetivamente mais valor (Child, 2011, p. 542).

Com efeito, em pesquisa realizada em documentos oficiais, constata-se que a gestão do IFMG atende às boas práticas de governança no que concerne ao Princípio da Transparência. São realizadas publicações periódicas dos documentos legalmente exigidos, como instruções normativas, portarias e resoluções, além de relatórios de gestão, lançamentos de pedidos e comprovações de diárias, processo de compras, e algumas atas de reuniões.

Os canais de divulgação preponderantes na instituição são os sítios eletrônicos na internet, da Reitoria e *campi*, para o público em geral, e o Sistema Eletrônico de Informações para o público interno (servidores). Entretanto, verifica-se que há uma grande defasagem de conteúdo/informação entre as páginas de alguns *campi* e a Reitoria, e que o acesso da comunidade em geral às publicações do SEI ainda não é amigável.

Assim, a gestão do IFMG poderia criar mecanismos para manter as páginas dos diversos *campi* atualizadas com as informações de interesse geral, além de facilitar a visualização das publicações da instituição por terceiros não cadastrados no SEI.

### 5.2.3 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade

No que diz respeito ao Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade, também foram realizadas seis afirmações no questionário aplicado na pesquisa, para que os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião a respeito. Os resultados dessas respostas estão sintetizados no quadro 12:

Quadro 12 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>B. Honestidade/Integridade/Legitimidade</b>				
1. Há honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG.	3,97 <b>Concorda</b>	4,28 <b>Concorda</b>	4,60 <b>Concorda</b>	4,14 <b>Concorda</b>
2. Há privilégios para alguns campi/unidades da instituição.	3,56 <b>Concorda</b>	3,45 <b>Concorda</b>	2,89 <b>Discorda</b>	3,50 <b>Concorda</b>
3. Há privilégios para uma categoria de servidores (técnicos administrativos ou docentes) em detrimento da outra (técnicos administrativos ou docentes).	2,88 <b>Discorda</b>	3,68 <b>Concorda</b>	2,86 <b>Discorda</b>	3,32 <b>Concorda</b>
4. A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos e a legislação.	3,63 <b>Concorda</b>	3,97 <b>Concorda</b>	4,33 <b>Concorda</b>	3,81 <b>Concorda</b>
5. A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.	3,69 <b>Concorda</b>	3,92 <b>Concorda</b>	4,30 <b>Concorda</b>	3,81 <b>Concorda</b>
6. A gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade.	3,25 <b>Concorda</b>	3,42 <b>Concorda</b>	3,73 <b>Concorda</b>	3,43 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No questionário aplicado aos respondentes desta pesquisa, a primeira questão apresentada sobre o Princípio da Honestidade, Integridade e Legitimidade foi a seguinte: “Há honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG”.

Para 77,78% dos respondentes, que totalizam 189 servidores, existe honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG, sendo que 116 servidores concordam totalmente com a afirmativa. Do total de 243 respondentes, apenas 2,47%, ou 6 servidores, discordam totalmente sobre a existência de honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG.

Analisando as respostas entre as categorias de servidores, verifica-se que o Ranking Médio dos docentes foi de 3,97, enquanto dos técnicos administrativos foi de 4,28, e dos gestores foi de 4,60, resultando no Ranking Médio geral de 4,14 para a afirmativa “Há honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG”.

Para a IFAC (2001, p. 12), a integridade baseia-se na honestidade e em elevados padrões de probidade na administração de recursos públicos e na gestão dos assuntos de uma entidade. Depende da eficácia da estrutura de controle e dos padrões pessoais e profissionalismo

dos indivíduos dentro da entidade. Isso se reflete nos procedimentos de tomada de decisão da organização e na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho.

Nesse diapasão, a probidade refere-se ao dever dos servidores de, ao agir com legitimidade de seus cargos públicos, demonstrar zelo, economia e fiel observância às regras e procedimentos burocráticos da entidade a que esteja vinculado, ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar recursos públicos de toda espécie. Em síntese, trata-se da obrigação que todos os servidores públicos têm de demonstrar serem dignos de confiança no exercício de suas funções (Brasil, 2014a).

No caso do IFMG, verifica-se que desde o ano de 2018 foi estabelecida a Corregedoria-Geral, com o objetivo de difundir e preservar a probidade, a ética e a moralidade na conduta dos servidores lotados na instituição e dos atos administrativos praticados por estes servidores (IFMG, 2018a).

O último relatório publicado sobre o sistema correcional do IFMG é referente ao ano de 2018, e pode ser visualizado no sítio eletrônico da instituição<sup>13</sup>. Segundo o documento, ao longo de 2018, a Corregedoria do IFMG recebeu e analisou 30 denúncias, dentre as quais 14 ocasionaram abertura de Processos Administrativos Disciplinares (PAD). Dez PADs haviam sido concluídos na data da publicação do relatório, sendo que 4 deles resultaram em arquivamento; 1 ocasionou a pena de advertência ao servidor denunciado; 2 levaram à suspensão aos servidores denunciados; e 3 culminaram em pena de demissão aos servidores denunciados.

Ainda segundo o relatório publicado na página eletrônica do IFMG, as demais denúncias geraram 5 aberturas de Processo de Investigação Preliminar; 6 encaminhamentos à Comissão de Ética do IFMG; 1 sindicância; 1 encaminhamento para a Advocacia Geral da União (AGU) para abertura de PAD; e 3 encaminhamentos para o Ministério da Educação (MEC) para abertura de PAD.

Como se vê, a estrutura de governança do IFMG prevê mecanismos para se receber, averiguar e tomar as providências nos casos referentes a honestidade, integridade e legitimidade de todos os seus servidores, inclusive da gestão, conforme estabelecem as boas práticas.

A segunda e terceira questões apresentadas versam sobre possíveis privilégios existentes no IFMG: a segunda questão diz respeito a supostos privilégios entre os *campi*/unidades e a terceira questão está relacionada a hipotéticos privilégios existentes entre as categorias de servidores (técnicos administrativos e docentes) da instituição.

---

<sup>13</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/corregedoria-arquivos/relatorio-2018>. Acesso em: 18 jan. 2021.

Quanto aos possíveis privilégios existentes entre os vários *campi*/unidades do IFMG, 59,67% dos respondentes (145 servidores), concordam com a afirmação parcialmente ou totalmente, e 23,46% (57 servidores) discordam. Ainda, 41 servidores, representados por 16,87% do total, não concordam nem discordam, não tendo, portanto, posição firmada sobre a questão.

O Ranking Médio das respostas obtidas entre os docentes e técnicos administrativos foi de 3,56 e 3,45, respectivamente, denotando concordância com a questão. Por outro lado, o Ranking Médio dos gestores foi de 2,89, representando, desse modo, a discordância da alta gestão do IFMG quanto a existência dos possíveis privilégios existentes entre *campi*/unidades da instituição. Apenas 15 gestores – do total de 100 entrevistados – concordam totalmente a respeito da existência de possíveis privilégios entre as variadas unidades do IFMG.

Nesse sentido, o Ranking Médio geral para a afirmativa “Há privilégios para alguns *campi*/unidades da instituição.” foi de 3,50, demonstrando a concordância global dos servidores quanto a existência de privilégios para algumas unidades do IFMG.

Ao analisar essa afirmativa, deve ser levado em conta que servidores de todos os *campi*/unidades do IFMG responderam ao questionário. No entanto, nenhum servidor respondente da pesquisa, em exercício nos *campi* de Arcos, Bambuí, Governador Valadares e São João Evangelista concordam totalmente sobre a existência de privilégios para algumas unidades da instituição. Por outro lado, 50% dos servidores do *Campus* Avançado Itabirito, 41,66% dos servidores do *Campus* Sabará, 40,90% dos servidores do *Campus* Ouro Preto, 40% dos servidores do *Campus* Avançado Piumhi, 40% dos servidores do *Campus* Avançado Ponte Nova e 36,36% dos servidores do *Campus* Santa Luzia respondentes da pesquisa concordam totalmente que realmente existem privilégios para algumas unidades do IFMG.

A percepção da existência de privilégios para algumas das unidades do IFMG, pode ter vários motivos, dentre os quais, destacamos, a diferença da infraestrutura física e mobiliária dos *campi*, distribuição de pessoal, execução financeira e realização de obras.

Com efeito, duas das unidades mais antigas do IFMG, isto é, o *Campus* Bambuí e o *Campus* São João Evangelista, que presumivelmente sejam melhor estruturadas, não tiveram nenhum servidor que concorda totalmente com a afirmativa.

No entanto, embora o *Campus* Ouro Preto, seja a unidade mais antiga do IFMG e também presumivelmente melhor estruturada que as unidades mais novas, a outrora Escola Técnica Federal de Ouro Preto vive um momento delicado de diminuição de seu quadro de pessoal em razão do dimensionamento de cargos efetivos estabelecido pelo Ministério da



Educação, previsto pela Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016, e levado a cabo pela Reitoria do IFMG.

Segundo esta Portaria do MEC, o número ideal de docentes a serem disponibilizados para o *Campus* Ouro Preto é de 150 e de técnicos administrativos é de 100. Atualmente, o *Campus* Ouro Preto possui aproximadamente 170 docentes e 140 técnicos administrativos, o que implicará, de acordo com a Portaria citada, uma redução considerável de seu pessoal (Brasil, 2016b).

Lado outro, este dimensionamento também leva algumas unidades do IFMG a verem o seu número de servidores aumentado até atingir o modelo previsto pelo MEC, como o *Campus* Arcos e o *Campus* Governador Valadares. Como demonstrado, nenhum servidor lotado nestes dois *campi* concorda totalmente sobre a existência de privilégios para algumas das unidades da instituição.

Quanto a realização de obras e própria execução orçamentária, de acordo com o último Relatório de Gestão, as principais obras realizadas pela instituição no ano de 2019 foram a adequação de infraestrutura do *Campus* Governador Valadares, a adequação das instalações de prevenção e combate a incêndio do *Campus* Ribeirão das Neves e a reforma e ampliação da quadra poliesportiva do *Campus* Bambuí. Ressalte-se que, no quesito distribuição de recursos, o *Campus* Bambuí foi o que recebeu o maior investimento, no valor de R\$2.466.919,49 (IFMG, 2020b, p. 139-141). No *Campus* Bambuí, conforme resultados da pesquisa e já salientado, não há nenhum servidor que concorda totalmente com a afirmativa “Há privilégios para alguns *campi*/unidades da instituição”.

Com relação a terceira questão, 52,68% dos respondentes, que representam 128 servidores, concordam parcialmente ou totalmente que existam privilégios para uma categoria de servidores (técnicos administrativos ou docentes) em detrimento da outra (técnicos administrativos ou docentes) da instituição. Há de se destacar que, destes 128 servidores que concordam parcialmente ou totalmente a respeito da existência de privilégios entre as categorias, 87 são técnicos administrativos. Por outro lado, 27,98% do total de respondentes ou 68 servidores, discordam parcialmente ou totalmente sobre a existência destes privilégios para uma das categorias. E, 19,34% do total ou 47 respondentes, não têm posicionamento firmado sobre o tema.

Analisando o Ranking Médio obtido, restou nítida a caracterização da discordância dos docentes e gestores a respeito dos privilégios existentes entre as categorias, cujos números alcançados foram de 2,88 e 2,86, respectivamente. Lado outro, o RM dos técnicos

administrativos foi de 3,68, demonstrando a concordância sobre a existência dos privilégios entre as categorias.

O Ranking Médio geral foi de 3,32, denotando a concordância global dos servidores, em relação a afirmativa “Há privilégios para uma categoria de servidores (técnicos administrativos ou docentes) em detrimento da outra (técnicos administrativos ou docentes).”

De início, é necessário esclarecer que, embora docentes e técnicos administrativos sejam servidores públicos, as carreiras e vencimentos são distintos, regidos por leis próprias (Lei nº 12.772/2012, no caso dos docentes e Lei nº 11.091/2005, no caso dos TAES). No quesito remuneração, por exemplo, os docentes levam vantagem sobre os técnicos administrativos, bem como sobre o direito ao afastamento para capacitação, já que existe a previsão legal de contratação de professor substituto para cobrir o docente efetivo que se afasta para se capacitar, não ocorrendo o mesmo com os técnicos administrativos, que dependem da cobertura dos colegas de setor para a execução de suas atividades enquanto perdurar o seu afastamento. Entretanto, frise-se, esta é uma questão estritamente legal, que está totalmente fora de controle da gestão do IFMG.

Child destaca que a diferença remuneratória, inclusive a diferença de aumentos salariais entre categorias em uma mesma organização, pode ser considerado um privilégio para aquela que recebe e se tornar um divisor social, despertando a ira de uma classe (Child, 2011, p. 575).

Destaca-se que, nos últimos anos, o aumento salarial concedido pelo Governo aos docentes<sup>14</sup> também foi superior aquele concedido aos técnicos administrativos<sup>15</sup> o que pode ter influenciado no resultado da pesquisa.

Além disso, em que pese os editais internos do IFMG trazerem a previsão de participação para ambas as categorias em projetos de pesquisa e extensão, constata-se que há uma discrepância na participação entre docentes e técnicos: em 2019, por exemplo, os projetos de pesquisa tiveram a participação docente 50% maior que a participação dos TAES; por sua vez, as ações de extensão foram lideradas por 457 docentes, em face de 87 ações lideradas por técnicos administrativos (IFMG, 2020b).

Em pesquisa realizada em documentos oficiais, verifica-se que nos últimos anos, a gestão do IFMG promoveu regulamentações internas importantes que afetam ambas as

---

<sup>14</sup> Mais informações acesse: <https://www.proifes.org.br/noticias-proifes/proifes-assina-acordo-com-o-governo-que-reestrutura-salarios-e-carreiras-dos-docentes-federais/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>15</sup> Mais informações acesse: <http://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Termo%20de%20Acordo%202015.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2021.

categorias: foi realizada a revisão e finalização de Jornada Flexibilizada e Registro de Frequência dos técnicos administrativos; do Afastamento e Licença de Técnicos Administrativos; da Remoção e Redistribuição de técnicos e docentes e da Avaliação de Desempenho dos servidores do IFMG, que abrange tanto docentes quanto TAEs.

Ao analisar estas regulamentações, percebe-se, entretanto, que, por uma questão de isonomia entre as categorias, o IFMG ainda carece de uma regulamentação que abarque o registro de ponto docente, embora já tenha sido constituída comissão para discutir o assunto em 11 de fevereiro de 2020 (Portaria IFMG nº 180/2020).

No que diz respeito à adoção por parte da administração do IFMG de práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos e a legislação, apenas 8 servidores, representados por 3,29% do total de respondentes, discordam totalmente a respeito dessa afirmação. Constata-se, então, que 70,78% dos respondentes, ou 172 servidores, concordam que a gestão do IFMG se utiliza de boas práticas que evidenciam o respeito aos valores éticos e para com todo arcabouço legislativo.

O Ranking Médio dos docentes para esta afirmativa foi de 3,63; dos técnicos administrativos foi de 3,97; e dos gestores foi de 4,33; resultando no RM global de 3,81, caracterizado pela manifesta concordância com a afirmação “A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos e a legislação”.

Na mesma linha, a maioria dos servidores do IFMG – 169 dos 243 respondentes – concordam que a administração da instituição de ensino adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros. Apenas 2,88% dos servidores discordam totalmente e 10,29% discordam parcialmente a respeito. Aqueles que não têm posição firmada sobre o assunto são 42 servidores.

O Ranking Médio atingido foi de 3,69 para os docentes, 3,92 para os técnicos administrativos e 4,30 para os gestores, denotando a concordância dos três grupos. O Ranking Médio geral foi de 3,81, caracterizado também pela concordância dos servidores do IFMG quanto a afirmativa: “A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.”

Como apresentado alhures, desde o ano de 2018 foi estabelecida a Corregedoria-Geral do IFMG, com o objetivo de difundir e preservar a probidade, a ética e a moralidade na conduta dos servidores lotados na instituição e dos atos administrativos praticados por estes servidores (IFMG, 2018a).

Conforme trazido pelo IBGC em seu Código de Melhores Práticas de Governança, a cada dia a ética torna-se mais indispensável nas organizações. Juntamente com a honestidade e integridade são fundamentais para o sucesso duradouro de todas entidades, privadas ou públicas (IBGC, 2015, p. 16). E complementa o IBGC:

Os critérios éticos fundamentam-se em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização. A clareza sobre essa identidade é fundamental para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando a estratégia traçada e a ética (IBGC, 2015, p. 16).

Por fim, a última questão sobre o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade constante no questionário aplicado foi a seguinte: “A gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade”.

Do total dos servidores que responderam à pesquisa, 11,93% concordam totalmente com essa afirmativa, enquanto 44,03% concordam parcialmente, 17,70% não concordam nem discordam, 18,93% discordam parcialmente e apenas 7,41% discordam totalmente.

Em números absolutos, tem-se que 136 servidores concordam que a gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade. Por sua vez, 64 servidores discordam dessa afirmativa e outros 43 servidores não têm posicionamento definido.

Entre os docentes, 62 deles ou 55,85% da categoria concordam com essa afirmativa e outros 32 (ou 28,82%) discordam. Dentre os técnicos administrativos, 74 servidores, ou 56,06% da categoria, concordam com a questão posta e, outros 32, ou 24,24% da categoria, discordam. Já entre os que ocupam cargo de gestão, de um universo de 100 respondentes, enquanto 70 gestores concordam que a gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; apenas 15 ocupantes de cargos comissionados discordam dessa afirmativa.

O Ranking Médio dos docentes foi de 3,25; dos técnicos administrativos foi de 3,42; dos gestores foi de 3,73 demonstrando a concordância de todos os três grupos. O Ranking Médio geral também caracterizou a concordância dos servidores do IFMG para a afirmativa “A gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade”, com o resultado de 3,43.

A definição dos processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e autoridade, deve se respaldar na legitimidade da gestão em fazê-lo. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), a legitimidade pode ser conceituada como:

[...] princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (Brasil, 2017b).

Segundo Child, uma vez assegurada a legitimidade da autoridade dos gestores, é preciso fazer com que os membros da organização se identifiquem com as metas institucionais, para que o comprometimento organizacional seja assegurado, juntamente com as exigências administrativas (2011, p. 183).

Secchi lembra também que a formalidade estabelece diversas obrigações e responsabilidades a todos os membros da organização, além da legitimidade de uma hierarquia administrativa, variados procedimentos burocráticos, bem como a formalização dos processos decisórios e de comunicação interna e externa. Todas as tarefas dos membros da instituição são formalmente postas de modo a assegurar a continuidade dos trabalhos, “para se evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas” (Secchi, 2009, p. 351).

Para Ventura *et al.*, (2009), os Conselhos de Administração exercem um importante papel de conformidade, que assegura a legitimidade à organização. No caso do IFMG, verifica-se que o Conselho Superior exerce esse papel, seja através da participação dos membros internos e externos da comunidade acadêmica, seja através da representatividade dos variados segmentos da instituição, conferindo legitimidade aos processos de controle interno desencadeados pelos mecanismos de governança.

#### 5.2.4 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Prestação de Contas

As próximas questões trazidas no questionário aplicado na pesquisa, referem-se ao Princípio da Prestação de Contas. Também foram realizadas seis afirmações para que os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião a respeito. Os resultados dessas respostas estão sintetizados no quadro 13:

Quadro 13 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Prestação de Contas

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>C. Prestação de Contas</b>				
1. No IFMG, a prestação de contas é realizada devido à exigência da legislação.	3,80 <b>Concorda</b>	3,94 <b>Concorda</b>	3,85 <b>Concorda</b>	3,88 <b>Concorda</b>

2. A prestação de contas acontece porque as auditorias são muito atuantes.	3,14 <b>Concorda</b>	3,19 <b>Concorda</b>	3,01 <b>Concorda</b>	3,17 <b>Concorda</b>
3. Há somente preocupação com a prestação de contas exigida pelo Tribunal de Contas da União (TCU).	3,04 <b>Concorda</b>	2,82 <b>Discorda</b>	2,50 <b>Discorda</b>	2,92 <b>Discorda</b>
4. A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas nas suas práticas de gestão.	3,58 <b>Concorda</b>	3,71 <b>Concorda</b>	4,02 <b>Concorda</b>	3,65 <b>Concorda</b>
5. A gestão do IFMG dialoga com a comunidade acadêmica e presta contas à sociedade.	3,17 <b>Concorda</b>	3,45 <b>Concorda</b>	3,80 <b>Concorda</b>	3,32 <b>Concorda</b>
6. A comunidade acadêmica reconhece a prestação de contas da gestão do IFMG.	3,02 <b>Concorda</b>	3,14 <b>Concorda</b>	3,31 <b>Concorda</b>	3,09 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão que os respondentes tiveram que se manifestar sobre o Princípio da Prestação de Contas foi a seguinte: “No IFMG, a prestação de contas é realizada devido à exigência da legislação”.

Para a maioria dos servidores, representados por 66,25% deles, a prestação de contas é realizada no IFMG devido a exigência da legislação. Outros 2,06% dos respondentes, ou somente 5 servidores, discordam totalmente que a prestação de contas seja feita no IFMG devido a exigência da legislação. Para estes servidores, pode-se interpretar que haveria uma iniciativa da gestão em prestar as contas voluntariamente, a despeito de qualquer exigência legal. Deve ser levado em conta também que 24,09% dos respondentes não concordam nem discordam dessa afirmação, preferindo não se manifestar a respeito.

Quanto ao Ranking Médio das categorias ouvidas nesta pesquisa, não houve uma variação significativa: o RM dos docentes foi de 3,80; dos técnicos administrativos foi de 3,94; e dos gestores foi de 3,85; o que levou ao Ranking Médio geral de 3,88, denotando a concordância dos servidores quanto a afirmação “No IFMG, a prestação de contas é realizada devido à exigência da legislação”.

Assim, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, verifica-se que os servidores entendem que a prestação de contas realizada pela gestão do IFMG se dá em razão da exigência da legislação e não somente por ato volitivo da administração.

Nogueira *et al.* (2012) afirmam que a prestação de contas ou *accountability* refere-se ao ato de prestar contas da atuação da organização, assumindo a consequência de todas as ações,

tanto positivas quanto negativas. Por essa razão, melhor para a organização que esse ato se torne rotineiro, independentemente de prescrição legislativa.

Sales *et al.*, (2015) também lembram que a governança visa proteger a interrelação entre a administração, o controle e a supervisão, com o objetivo de relacionar as metas políticas de maneira eficiente e eficaz e, ainda, providenciando uma prestação de contas com o intuito de beneficiar a sociedade.

Nessa linha, as boas práticas de governança no setor público, devem encorajar uma melhor prestação de serviços para a sociedade e uma melhor prestação de contas (IFAC & CIPFA, 2014, p. 7). Conclui-se, daí, que a prestação de contas deve ser realizada ativamente pelos gestores da organização, independentemente de prescrição legal.

A segunda questão trazida pelo questionário sobre o Princípio da Prestação de Contas, era se “A prestação de contas acontece porque as auditorias são muito atuantes”.

Nesta questão, em especial, merece destaque o alto índice ou o grande número de servidores que responderam não concordar nem discordar da afirmação: 37,86% do total de respondentes, ou 92 servidores, se abstiveram de concordar ou discordar. Daqueles que tomaram partido, os mesmos 37,86% do total de servidores (92 respondentes) expressaram sua concordância quanto a afirmação e 24,28% do total (59 servidores) manifestaram discordar da questão “A prestação de contas acontece porque as auditorias são muito atuantes”.

Da análise do Ranking Médio, tem-se que o RM dos docentes foi de 3,14; dos técnicos administrativos foi de 3,19; e dos gestores foi 3,01. O Ranking Médio geral, portanto, foi de 3,17, caracterizando a concordância dos servidores de que, no IFMG, a prestação de contas é realizada porque as auditorias, tanto internas quanto externas, são muito atuantes.

O fato de as auditorias serem atuantes é muito positivo e benéfico para a que a prestação de contas seja realizada de maneira eficiente e eficaz. Para a IFAC & CIPFA (2014), para se alcançar a boa governança no setor público é imprescindível implementar boas práticas em transparência e auditoria, para realizar uma prestação de contas eficaz.

No caso do IFMG, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, os servidores da instituição concordam que a Auditoria Interna é atuante.

De fato, a Auditoria Interna é uma importante instância de apoio à governança do IFMG (IFMG, 2020a), além de também prestar apoio à Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU). Conforme o Estatuto da instituição:

Art. 21. A Auditoria Interna é o órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do IFMG e prestar

apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente (IFMG, 2018b).

O responsável pela Unidade de Auditoria Interna é nomeado pelo Reitor, após aprovação do Conselho Superior, sendo lotado na sede administrativa do IFMG, localizada na Reitoria em Belo Horizonte/MG. As atividades relacionadas à Auditoria Interna são realizadas de forma descentralizada, conforme representação em cada *Campus* do IFMG, cabendo ao Diretor de Auditoria Interna a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades.

Pesquisa documental demonstrou que anualmente são submetidos à apreciação do Conselho Superior da instituição os Relatórios Anuais de Auditoria Interna. O último Relatório, referente ao ano de 2019, foi aprovado por meio da Resolução CONSUP nº 04, de 02 de julho de 2020 (IFMG, 2020d).

Nesse Relatório, composto de 25 páginas, constam as principais ações executadas pela Auditoria Interna do IFMG, destacando-se auditoria realizada em processos de auxílio socioeconômico estudantil; auditoria em processos de progressão funcional de servidores docentes e técnicos administrativos; monitoramento de recomendações da CGU e TCU; auditoria de processos de retribuição por titulação e incentivo à qualificação de servidores; elaboração do Planejamento Anual de Atividades de Auditoria Interna para o exercício de 2020; dentre outras ações (IFMG, 2020d), o que confirma o protagonismo da Auditoria Interna deste Instituto Federal.

A afirmativa seguinte analisada é a seguinte: “Há somente preocupação com a prestação de contas exigida pelo Tribunal de Contas da União (TCU)”.

Em relação a afirmação de que o IFMG só se preocupa com a prestação de contas exigida pelo TCU, 13,58% dos respondentes discordam totalmente, enquanto apenas 8,23% concorda totalmente e 37,04% não concorda nem discordam.

O Ranking Médio dos docentes demonstrou a concordância desta categoria de servidores com relação a afirmação “Há somente preocupação com a prestação de contas exigida pelo Tribunal de Contas da União (TCU)”, ao alcançar o número 3,04. Por sua vez, o RM dos técnicos administrativos e gestores denotou a discordância destes grupos, tendo alcançado os números de 2,82 e 2,50, respectivamente. O RM geral foi de 2,92, caracterizando a discordância global dos servidores do IFMG, de que há apenas preocupação com a prestação de contas na instituição exigida pelas auditorias externas.

Embora os docentes, em sua maioria, tenham concordado com a afirmativa de que a prestação de contas no IFMG ocorre devido às exigências do Tribunal de Contas da União



(TCU), técnicos administrativos e gestores têm entendimento diverso. Uma das hipóteses para este achado da pesquisa é que os técnicos administrativos e gestores estão mais afeitos à rotina administrativa e teriam, por essa razão, maior conhecimento de como se dão as auditorias no âmbito da Instituto Federal.

Como demonstrado alhures, a Auditoria Interna do IFMG realiza diversas auditorias na instituição, de forma preventiva e ativa, e, várias delas, atendendo às recomendações da CGU e TCU. Deve-se lembrar, ainda, que o artigo 121 do Estatuto do IFMG expressamente prevê que a Auditoria Interna é o órgão de controle responsável por, dentre outras importantes ações, prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da instituição, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente (IFMG, 2018b).

Portanto, as auditorias no IFMG não são realizadas apenas em razão de exigências do Tribunal de Contas da União, mas também por dever legal, e por ação da Auditoria Interna, reconhecida pelos servidores da instituição.

Quanto às práticas de gestão da administração do IFMG e a realização de auditorias e prestação de contas efetivas destas práticas, os servidores que responderam ao questionário manifestaram, em sua maioria, a concordância, embora tenha havido um grande número de abstenção. 56,38% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto apenas 2,06% discordam totalmente; e outros 32,10% não concordam nem discordam. Em números absolutos, 137 servidores manifestaram a sua concordância; 5 servidores discordaram totalmente da afirmativa; e 78 servidores não têm posicionamento firmado sobre o tema.

Analisando o Ranking Médio, o RM geral foi de 3,65, denotando a concordância dos servidores em relação ao assunto. O Ranking Médio das categorias foi o seguinte: 3,58 dos docentes; 3,71 dos técnicos administrativos; e 4,02 dos gestores.

Com efeito, os servidores do IFMG concordam que “A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas nas suas práticas de gestão”. Além do Ranking Médio geral obtido por meio da análise do questionário aplicado, que caracteriza esta concordância, o Relatório Anual da Auditoria Interna de 2019, em suas considerações finais, confirma que:

A Auditoria Interna desenvolveu seus trabalhos, cumprindo praticamente todo o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna programado para 2019, e contribuiu para a melhoria dos processos de gestão e controles internos administrativos verificando o cumprimento das legislações vigentes (IFMG, 2020d, p. 25).

Ademais, o fato da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade ter sido instituída pelo Reitor no âmbito do IFMG, por meio da publicação da Portaria nº 278, de 04 de março de 2020, demonstra o firme propósito institucional em formalizar boas práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas de sua administração. A institucionalização dessa importante política vai ao encontro do entendimento da IFAC & CIPFA (2014), de que as boas práticas de governança no setor público devem assegurar uma melhor prestação de contas para a sociedade.

Quando se fala se a gestão do IFMG dialoga com a comunidade acadêmica e presta contas à sociedade, a maioria dos respondentes concorda com essa afirmação: 51,85% dos servidores que responderam ao questionário concordam parcialmente ou totalmente com a afirmativa. Por outro lado, 27,98% dos respondentes discordam parcialmente ou totalmente da afirmação e, 20,16%, não concordam nem discordam.

Os RMs ficaram da seguinte forma: 3,17 para os docentes; 3,45 para os técnicos administrativos; e 3,80 para os gestores, caracterizando a concordância de todos os grupos em relação a afirmação. O Ranking Médio geral, por sua vez, foi de 3,32, demonstrando a concordância dos servidores quanto a afirmação: “A gestão do IFMG dialoga com a comunidade acadêmica e presta contas à sociedade”.

Em análise de documentos oficiais, verifica-se que desde o início de 2016, foi implantando o projeto “Reitoria Itinerante”, em que a alta gestão do IFMG, composta pelo Reitor, Pró-Reitores e respectivas equipes, visitam toda as unidades do IFMG, pelo menos uma vez por semestre, a fim de propiciar o contato direto com os servidores e alunos da instituição. O principal objetivo dessa ação é manter aberto um canal de diálogo da gestão com a comunidade acadêmica, em que são prestadas contas da administração em reuniões ampliadas, são ouvidas sugestões e críticas, e dúvidas são esclarecidas<sup>16</sup>.

Por sua vez, a prestação de contas para a sociedade em geral se dá por meio da publicação do Relatório de Gestão do IFMG anualmente. Este Relatório de Gestão é o documento elaborado pelo Instituto para a sociedade com o objetivo de comprovar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos no ano exercício. O último Relatório de Gestão publicado se refere ao ano exercício de 2019, e nele contém diversos dados importantes, além de permitir a avaliação do resultado de forma integrada e de acordo com os objetivos e metas institucionais definidos (IFMG, 2020b).

---

<sup>16</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/reitoria-itinerante-sim-mas-muito-alem-disso-democratica>. Acesso em: 18 jan. 2021.

A última questão atinente ao Princípio da Prestação de Contas é sobre o reconhecimento da prestação de contas da gestão do IFMG pela comunidade acadêmica.

Os dados obtidos na pesquisa, demonstram que 8,64% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação, 27,16% concordam parcialmente, 36,63% não concordam nem discordam, 19,34% discordam parcialmente e apenas 8,23% discordam totalmente.

O Ranking Médio obtido dentre todos os grupos demonstrou a concordância: 3,02 dos docentes; 3,14 dos TAEs; 3,31 dos gestores. Por fim, o Ranking Médio geral foi de 3,09, que também demonstra concordância ao reconhecimento da prestação de contas da gestão do IFMG, por toda a comunidade acadêmica.

De acordo com a IFAC & CIPFA (2014), para ser considerada eficaz, o foco da prestação de contas não pode ser apenas em relatar as ações concluídas, mas também em garantir que as partes interessadas sejam capazes de compreender como a organização planeja e realiza suas atividades.

Na mesma linha, Vieira & Barreto (2019) ressaltam que a transparência é a garantia de acesso a todas as informações relacionadas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil organizada. Por isso mesmo, as prestações de contas devem ser de fácil entendimento para o cidadão comum, sob pena de não haver transparência.

#### 5.2.5 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade

Neste tópico, serão analisadas as respostas dos participantes da pesquisa às quatro questões apresentadas, relacionadas ao Princípio da Acessibilidade, Abertura à Participação da Comunidade e Equidade. Os resultados dessas respostas estão discriminados no quadro 14:

Quadro 14 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade

<b>Princípio</b>				
<b>D. Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
1. A administração do IFMG é aberta à participação dos servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão.	3,42 <b>Concorda</b>	3,54 <b>Concorda</b>	4,04 <b>Concorda</b>	3,48 <b>Concorda</b>

2. A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os servidores e alunos.	3,67 <b>Concorda</b>	3,92 <b>Concorda</b>	4,40 <b>Concorda</b>	3,80 <b>Concorda</b>
3. A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os cidadãos em geral e usuários dos serviços.	3,55 <b>Concorda</b>	3,83 <b>Concorda</b>	4,18 <b>Concorda</b>	3,70 <b>Concorda</b>
4. A administração do IFMG é acessível especialmente a você, para ouvi-lo e atender a sua demanda institucional.	3,49 <b>Concorda</b>	3,69 <b>Concorda</b>	4,33 <b>Concorda</b>	3,60 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão constante no questionário da pesquisa a respeito foi a seguinte: “A administração do IFMG é aberta à participação dos servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão”.

Dos dados obtidos na pesquisa, pode-se notar que a maior parte dos respondentes, representados por 61,73% do total, ou 150 servidores em número absoluto, concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a administração do IFMG é aberta a participação dos servidores e alunos nas suas práticas de gestão. 24,69% dos servidores entrevistados (60) discordam parcialmente ou totalmente. Outros 13,58% não concordam nem discordam da afirmação.

Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, verifica-se que o número alcançado pelos docentes foi de 3,42, dos técnicos administrativos 3,54 e dos gestores 4,04. O resultado geral, representado pelo RM geral, foi de 3,48, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

Ao comparar as categorias, constata-se que o índice mais alto de concordância foi obtido entre os gestores, sendo que nenhum dos ocupantes de cargo de direção (CD) discorda, ainda que parcialmente, da afirmativa “A administração do IFMG é aberta à participação dos servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão”. Dentre os técnicos administrativos, 26 concordam totalmente a respeito da afirmativa e, em relação aos docentes, 23.

Para Sobreira & Rodrigues Júnior (2017a), o Princípio da Acessibilidade ou Abertura à Participação da Comunidade, estabelece que sejam utilizados pela organização canais íntegros e confiáveis de comunicação e consulta para se envolver de maneira efetiva com todos os grupos de partes interessadas institucionais, incluindo a comunidade na qual está inserida.

No caso do IFMG, verifica-se que os gestores têm a percepção de que são abertos à participação de servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão, uma vez que nenhum dos ocupantes de Cargo de Direção (CD), por exemplo, discorda, ainda que parcialmente, da realização dessa prática de governança no Instituto Federal.

Em consulta a documentos oficiais, constata-se que desde o final de 2015, se tornou rotina no IFMG a implementação de grupos de trabalho (GTs), em que há a participação dos vários segmentos da instituição, incluindo técnicos administrativos, docentes e alunos em geral, para atender demandas de interesse geral do próprio Instituto Federal, tanto na Reitoria como nos diversos *campi* do IFMG.

De acordo com a Portaria nº 1.695, de 04 de dezembro de 2015, a representação dos grupos de trabalho da Reitoria se dá com a participação dos seguintes membros, indicados por cada representação a seguir (art. 3º, §1º): I - Reitoria II- Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); III - Comissão Interna de Supervisão (CIS); IV- representações sindicais formais existentes no IFMG; V - representações estudantis dentre os eleitos para o Conselho Superior, quando for o caso; VI - representações de trabalhadores terceirizados, temporários ou de outros segmentos da comunidade, quando for o caso; e VII - outras comissões existentes que tenham atuação relacionada à demanda do grupo de trabalho (IFMG, 2015).

Também para os *campi* do IFMG, a Portaria nº 1.695, de 04 de dezembro de 2015 estabelece que os GTs de competência local, são compostos por, no mínimo, um membro de cada representação a seguir (art. 4º, §1º): I - Direção do *Campus*; II - representações sindicais formais existentes no IFMG; III - servidores docentes e técnico-administrativos em educação; IV - representações estudantis, quando for o caso; V- outras comissões existentes que tenham atuação relacionada à demanda do GT; VI- representações de trabalhadores terceirizados, temporários ou de outros segmentos da comunidade, quando for o caso (IFMG, 2015).

A Portaria mencionada ainda estabelece que o GT tem autonomia para buscar informações onde e como for necessário, inclusive por meio de visitas técnicas, mediante disponibilidade orçamentária da instituição, podendo consultar, convidar ou solicitar a presença de qualquer pessoa que possa contribuir com os seus trabalhos (art. 6º, parágrafo único, e art. 8º). Ao final de seu trabalho, o GT deve sempre entregar ao Reitor ou ao Diretor-Geral do *Campus* um relatório técnico contendo as assinaturas de seus membros no prazo de 10 (dez) dias úteis da conclusão (IFMG, 2015).

Segundo Sobreira & Rodrigues Júnior (2017a), a importância da abertura da organização à participação do público, deve-se primordialmente ao fato de que as atividades da entidade pública são realizadas em função de seus membros, usuários de serviços e sociedade

em geral. Nesse sentido, no caso do IFMG, verifica-se que a constituição de grupos de trabalho tem sido uma prática de governança colocada em uso pela gestão da instituição, que caracteriza a observância ao Princípio da Acessibilidade e Abertura à Participação da Comunidade.

A segunda questão cujos participantes da pesquisa tiveram que se manifestar foi a seguinte: “A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os servidores e alunos”.

A maior parte dos servidores, representada por 45,68% dos respondentes, ou 111 no total, concordam parcialmente com a afirmação de que a administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os servidores e alunos. Por outro lado, apenas 4,94% dos servidores, ou 12 deles, discordam totalmente desta afirmativa. Ressalte-se que o índice de abstenção, isto é, aqueles que não concordam nem discordam desta afirmação, é de 12,35%, correspondente a 30 servidores, no universo de 243 respondentes.

Da análise do Ranking Médio, observa-se que o maior número obtido foi dentre os gestores (4,40), seguido pelos técnicos administrativos (3,92) e docentes (3,67). O RM geral foi de 3,80, representando a concordância dos servidores participantes da pesquisa, quanto a afirmação “A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os servidores e alunos”.

O conceito de equidade refere-se ao tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas ou *stakeholders*, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015; Arruda & Rossi, 2008; Teixeira *et al.*, 2018). Assim, atitudes ou políticas discriminatórias contra qualquer grupo envolvido, são inadmissíveis, sob qualquer pretexto.

Embora os alunos sejam membros centrais de qualquer instituição de ensino, eles dependem de todo o trabalho realizado por todos os educadores envolvidos, como no caso dos servidores do IFMG, em que docentes e TAES compartilham desse papel, respeitadas as atribuições de cada um dos cargos. Por isso, o tratamento dado pela gestão a esses atores deve ser justo e isonômico, devido a importância e protagonismo de servidores e alunos.

Com efeito, de acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, as práticas de gestão utilizadas pela administração do IFMG demonstram preocupação com os servidores e aluno. Veja-se, por exemplo, a aproximação dos gestores com toda a comunidade acadêmica, com a implementação do projeto “Reitoria Itinerante” e a utilização dos grupos de trabalho, com a participação de técnicos administrativos, docentes e alunos visando o atendimento de demandas de interesse geral da instituição, por meio de um trabalho conjunto realizado por toda a comunidade acadêmica.

A próxima afirmação constante no questionário de pesquisa sobre o Princípios da Acessibilidade, Abertura à Participação da Comunidade e Equidade foi a seguinte: “A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os cidadãos em geral e usuários dos serviços”.

Mais de 70% dos servidores concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os cidadãos em geral e usuários dos serviços. Dentre eles, 117 concordam parcialmente e 54 concordam totalmente. Apenas 4,94% do total, ou somente 12 servidores, discordam totalmente da afirmação e outros 12,35% (30 servidores) não concordam nem discordam.

O Ranking Médio obtido entre os docentes foi o menor, de 3,55; dos TAES foi de 3,83; e dos gestores foi o mais alto, de 4,18. O RM geral, por sua vez, foi de 3,70, caracterizando expressamente a concordância dos servidores do IFMG quanto a afirmação de que a administração da Instituição de Ensino adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os cidadãos em geral e usuários dos serviços.

Neste tópico, mais uma vez, nos deparamos com a aplicação do Princípio da Acessibilidade, Abertura à Participação da Comunidade e Equidade: a instituição pública deve estar aberta à participação de todas as partes interessadas, incluindo a os cidadãos em geral e usuários de servidos, além de tratá-los com justiça e isonomia.

Os dados da pesquisa não deixam dúvidas de que a percepção dos servidores em geral é de que há concordância quanto a existência de práticas de gestão no IFMG, que demonstram preocupação com toda a sociedade, assim como preveem a missão e a visão da instituição.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional, verifica-se que a missão do IFMG é “ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional” e a visão é “ser reconhecida como instituição educacional inovadora e sustentável, socialmente inclusiva e articulada com as demandas da sociedade” (IFMG, 2019, p. 33). Conclui-se, portanto, que o foco da instituição é atender as demandas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão de toda a sociedade, principalmente na área geográfica de sua abrangência.

Por fim, a última questão acerca do Princípio da Acessibilidade, Abertura à Participação da Comunidade e Equidade foi a seguinte: “A administração do IFMG é acessível especialmente a você, para ouvi-lo e atender a sua demanda institucional”.

Em relação a esta afirmação, 27,98% dos respondentes (68 servidores) concordam totalmente com essa afirmação, 35,39% (86 servidores) concordam parcialmente, 13,17% (32

servidores) não concordam nem discordam, 15,23% (37 servidores) discordam parcialmente e apenas 8,23% (20 servidores) discordam totalmente.

Analisando o Ranking Médio, pode-se verificar que o número obtido pelos docentes foi de 3,49; dos técnicos administrativos foi de 3,69; e dos gestores foi de 4,33. O Ranking Médio geral foi de 3,60, demonstrando a clara concordância dos servidores do IFMG quanto a acessibilidade da administração da instituição para ouvir e atender as demandas institucionais de cada servidor.

Ao comparar as categorias, constata-se que o índice mais alto de concordância foi obtido entre os gestores, sendo que apenas três dentre os ocupantes de Função Gratificada ou Função de Coordenação de Curso, discorda totalmente da afirmativa “A administração do IFMG é acessível especialmente a você, para ouvi-lo e atender a sua demanda institucional”. Dentre os técnicos administrativos, 35 concordam totalmente a respeito da afirmativa e, em relação aos docentes, 33.

Assim, nota-se que tanto docentes quanto TAEs têm a percepção de que a administração do IFMG é acessível para ouvir e atender as demandas institucionais apresentadas por eles. Na mesma linha, os gestores também têm a percepção de que são acessíveis para ouvir e atender as demandas institucionais apresentadas pelos servidores. A implementação de mecanismos como o projeto “Reitoria Itinerante” certamente contribuiu para aproximar a gestão do IFMG aos servidores da instituição, principalmente daqueles *campi* mais distantes da sede administrativa do Instituto, localizada em Belo Horizonte/MG, favorecendo o resultado positivo neste item, em especial.

#### 5.2.6 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável

As questões seguintes referem-se ao Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável. Também foram realizadas quatro afirmações para que os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião a respeito. Os resultados dessas respostas estão sintetizados no quadro 15:



Quadro 15 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável</b>				
1. A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos.	3,41 <b>Concorda</b>	3,60 <b>Concorda</b>	3,90 <b>Concorda</b>	3,51 <b>Concorda</b>
2. A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios econômicos para os servidores, alunos e demais cidadãos.	3,62 <b>Concorda</b>	3,64 <b>Concorda</b>	4,02 <b>Concorda</b>	3,63 <b>Concorda</b>
3. A gestão do IFMG garante que a instituição seja responsável para com os servidores, alunos e demais cidadãos.	3,59 <b>Concorda</b>	3,82 <b>Concorda</b>	4,19 <b>Concorda</b>	3,72 <b>Concorda</b>
4. A gestão do IFMG tem clareza acerca de quais são os serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e mantém o foco nesse propósito.	3,52 <b>Concorda</b>	3,69 <b>Concorda</b>	4,11 <b>Concorda</b>	3,61 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão constante no questionário da pesquisa sobre o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável foi a seguinte: “A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos”.

Segundo os dados da pesquisa, pode-se notar que a maior parte dos respondentes (57,62%) concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação e 18,93% discordam parcialmente ou totalmente.

O Ranking Médio dos docentes foi de 3,41; dos TAES foi de 3,60 e dos gestores foi de 3,90, denotando a concordância de todos os grupos entrevistados. O Ranking Médio geral atingiu o número de 3,51, caracterizado pela expressa concordância de todos os servidores do IFMG quanto a afirmação de que a gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos.

Nas lições de Sobreira & Rodrigues Júnior (2017b), o Princípio do Desenvolvimento Sustentável pressupõe que as decisões das organizações públicas necessariamente devem considerar os impactos de seus resultados, que devem ser planejados e ter o objetivo claro de promover a sustentabilidade. Ademais, destacam os autores:

Como primordial a participação de todas as partes interessadas nesse processo, incluindo cidadãos e usuários de serviços, que são elementos fundamentais para o equilíbrio das demandas concorrentes ao determinarem-se prioridades para os recursos finitos disponíveis (Sobreira & Rodrigues Júnior, 2017b, p. 174).

Pesquisa documental demonstrou a existência no IFMG de algumas iniciativas com o objetivo de fomentar projetos interdisciplinares com foco na resolução de problemas e atendimento às demandas locais, com ênfase na inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável. Dentre essas iniciativas se destaca o “Projetão”, que foi executado com êxito nos *campi* Formiga e Sabará, por exemplo, em 2019 (IFMG, 2020b, p. 54-55).

A segunda questão é se a entrega de benefícios econômicos para os servidores, alunos e demais cidadãos, é garantida pela gestão do IFMG.

A maioria dos servidores (41,15%) concorda parcialmente com a afirmação de que a gestão do IFMG garante a entrega de benefícios econômicos para os servidores, alunos e demais cidadãos. Apenas 10 servidores, ou 4,12% do total, discordam totalmente a respeito da segunda questão relacionada ao Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável. Desses 10 servidores que discordam totalmente, sete são docentes e três são técnicos administrativos, sendo que apenas dois deles são gestores.

Analisando o Ranking Médio, verifica-se que não há variação significativa nos números obtidos entre docentes (3,62) e técnicos administrativos (3,64). Entre os gestores o RM foi mais alto, de 4,02 e o Ranking Médio geral foi de 3,63. Conclui-se, portanto, que os RMs obtidos expõem a concordância de todos os grupos de servidores do IFMG quanto a afirmação “A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios econômicos para os servidores, alunos e demais cidadãos”.

Segundo recomendações da IFAC & CIPFA (2014), os gestores de entidades do setor público e os respectivos servidores, devem demonstrar um forte compromisso com o Estado de Direito, bem como com todas as leis e regulamentos relevantes. Nessa linha, gestores e servidores devem, também, se esforçar para utilizar seus poderes para o benefício total de todas as partes interessadas e evitar corrupção ou qualquer outro uso indevido do poder.

De acordo com dados divulgados pelo IFMG, no ano de 2020 foram realizadas parcerias entre o Instituto Federal e diversas empresas para pesquisa, cujos valores envolvidos atingiram a cifra aproximada de um milhão de reais (R\$609.814,35 aportados pelo IFMG e R\$303.874,60 pelas empresas). Por meio da publicação de Editais de Pesquisa e concessão de

bolsas, por exemplo, foram dadas oportunidades para servidores e alunos, além dos resultados econômicos serem revertidos à sociedade de um modo geral (IFMG, 2020b, p. 113).

A terceira questão é atinente à responsabilidade da instituição para com servidores, alunos e demais cidadãos: 67,49% dos servidores concordam parcialmente ou totalmente e 15,64% discordam parcialmente ou totalmente da afirmação “A gestão do IFMG garante que a instituição seja responsável para com os servidores, alunos e demais cidadãos”.

Calculando o Ranking Médio, obteve-se os seguintes números: 3,59 dos docentes – o menor deles; 3,89 dos técnicos administrativos; e 4,19 dos gestores. O RM geral foi de 3,72, também denotando a concordância dos servidores do IFMG, quanto a terceira questão apresentada, relacionada ao Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

Para Serafim *et al.* (2010) é possível afirmar que atualmente os gestores não podem deixar de considerar, de forma alguma, a importância das outras partes interessas que influenciam ou participam dos atos de sua gestão. Nesse sentido, devem ser incluídas nos planos estratégicos institucionais

As possíveis influências e impactos de suas relações, dependências e tratamentos com essas partes interessadas, pois assim fazendo, estão em linha com uma postura de responsabilidade social, que cada vez mais a sociedade exige hoje, e por consequência, contribuindo para viabilizar maior sustentabilidade e perenidade [...] (Serafim *et al.*, 2010, p. 11-12).

Desde o início da pandemia da Covid-19, para reforçar as ações de combate ao avanço da doença, o IFMG já havia produzido e doado mais de 22 mil protetores faciais para diversas instituições de saúde de todo o estado de Minas Gerais, ainda em maio de 2020<sup>17</sup>. Além disso, o Instituto Federal também se empenhou na produção e distribuição de álcool 70% para hospitais e unidades do SUS em Minas Gerais<sup>18</sup>, demonstrando a sua responsabilidade social.

A quarta e última questão constante no questionário referente ao Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável é a seguinte: “A gestão do IFMG tem clareza acerca de quais são os serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e mantém o foco nesse propósito”.

Os resultados da pesquisa estão listados a seguir: 21,81% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação, 40,33% concordam parcialmente, 20,58% não concordam nem

---

<sup>17</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/ifmg-vai-produzir-e-doar-22-mil-mascaras-para-instituicoes-de-saude>. Acesso em: 18 jan. 2021.

<sup>18</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/ifmg-fara-distribuicao-de-4-mil-litros-de-alcool-para-o-sus-em-minas>. Acesso em: 18 jan. 2021.

discordam, 11,93% discordam parcialmente e apenas 5,35% discordam totalmente. Em números absolutos, 42 servidores são discordantes e 151 concordam com a afirmação. Outros 50 não têm posição firmada sobre o tema.

O Ranking Médio dos docentes foi de 3,52; dos TAEs foi de 3,69 e dos gestores 4,11. O RM geral foi de 3,61, denotando a concordância dos servidores do IFMG com relação a afirmação “A gestão do IFMG tem clareza acerca de quais são os serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e mantém o foco nesse propósito”.

Por meio da Carta de Serviços ao Cidadão (IFMG, 2016), o IFMG informa aos cidadãos em geral sobre os serviços disponibilizados pela instituição, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, conforme previsto pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, da Presidência da República.

Esse documento, embora esteja desatualizado, estabelece que o IFMG tem como finalidade formar e qualificar profissionais de nível técnico, tecnológico, licenciatura, bacharelado e pós-graduação nas diferentes modalidades, em qualquer área dos vários segmentos e setores da economia, em estreita articulação com as demandas da sociedade e do mercado de trabalho (IFMG, 2016, p. 6).

No Plano de Desenvolvimento Institucional, consta que o IFMG se pauta pela constante busca pelo desenvolvimento das regiões em que está inserida, por meio de educação gratuita e de qualidade, pelo fomento à inovação e ao empreendedorismo, inclusão e sustentabilidade (IFMG, 2019, p. 29).

Na “Mensagem do Dirigente Máximo”, integrante do Relatório de Gestão de 2019, o Reitor do IFMG, Prof. Kléber Gonçalves Glória, confirma a finalidade do Instituto Federal, com as seguintes palavras:

[...] No ano de 2019, formamos 2.228 pessoas e, embora tenhamos uma respeitável política de assistência estudantil, criamos oportunidades para que essas pessoas se capacitassem, desenvolverem-se e desenvolveram a região em que estão inseridas. O que buscamos é mudar o cenário da exclusão e pobreza, atuando nas regiões mais carentes de Minas Gerais, apoiando pessoas e suas famílias a superarem desafios e melhorarem a posição econômica durante sua vida [...] (IFMG, 2020b, 12).

Nota-se, portanto, que há preocupação institucional do IFMG quanto a obediência ao Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

### 5.2.7 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados

As questões discutidas a seguir referem-se ao Princípio da Eficiência e Alcance dos Resultados. Foram realizadas cinco afirmações para que os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião a respeito, sendo que as respostas estão sintetizadas no quadro 16:

Quadro 16 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>F. Eficiência/Alcance dos Resultados</b>				
1. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFMG está disponível aos servidores e alunos.	4,24 <b>Concorda</b>	4,26 <b>Concorda</b>	4,42 <b>Concorda</b>	4,25 <b>Concorda</b>
2. A gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão.	3,25 <b>Concorda</b>	3,58 <b>Concorda</b>	3,84 <b>Concorda</b>	3,43 <b>Concorda</b>
3. A gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos.	3,76 <b>Concorda</b>	3,97 <b>Concorda</b>	4,30 <b>Concorda</b>	3,88 <b>Concorda</b>
4. A gestão do IFMG controla o orçamento de forma atenta e responsável.	3,76 <b>Concorda</b>	3,88 <b>Concorda</b>	4,32 <b>Concorda</b>	3,83 <b>Concorda</b>
5. Há relatórios suficientes para a verificação do alcance dos resultados do IFMG.	3,35 <b>Concorda</b>	3,36 <b>Concorda</b>	3,70 <b>Concorda</b>	3,35 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão abordada refere-se à disponibilidade do Plano de Desenvolvimento do IFMG para os servidores e alunos da instituição.

Conforme os dados da pesquisa, nota-se que a maior parte dos respondentes (82,72%) concordam parcialmente ou totalmente que o PDI do IFMG está disponível para os servidores e alunos da instituição, e apenas 7,82% discordam parcialmente ou totalmente dessa questão. Aqueles que não concordam nem discordam sobre o tema somam 9,47% dos respondentes.

Verifica-se, pois, que não há variação significativa nos números obtidos dos RMs dos docentes (4,24) e técnicos administrativos (4,26). Entre os gestores o RM foi um pouco mais alto, de 4,42, e o Ranking Médio geral foi de 3,25. Conclui-se, portanto, que os RMs obtidos expõem a concordância de todos os grupos de servidores do IFMG quanto a afirmação “O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFMG está disponível aos servidores e alunos”.

De fato, realizando uma busca na página oficial do IFMG, constata-se que o *link* atinente ao PDI em vigor do Instituto Federal está localizado em barra fixa no topo do *site*, em lugar de fácil acesso<sup>19</sup>. Ao clicar neste *link*, o usuário da página tem acesso ao conteúdo integral do documento, além de informações importantes como “O que é o PDI?”, a metodologia, o cronograma e as etapas utilizadas para a construção e a aprovação do documento, além da legislação e outras notícias de interesse.

No entanto, em que pese esta disponibilidade, segundo os resultados da pesquisa, a gestão do IFMG deve adotar meios para reforçar a divulgação do PDI junto a toda comunidade acadêmica, uma vez que um número razoável dos servidores respondeu que o PDI da instituição não está disponível para servidores e alunos.

A segunda questão sobre o Princípio da Eficiência e Alcance dos Resultados é a seguinte: “A gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão”.

A maioria dos respondentes (44,86%) concordam parcialmente com a afirmação de que a gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão. 12,76% concordam totalmente com a afirmação, 15,64% discordam parcialmente e 5,76 discordam totalmente. 20,99% ou 51 servidores não têm posição firmado sobre o tema.

O Ranking Médio dos docentes foi o menor, 3,25, seguido pelos técnicos administrativos (3,58) e gestores (3,84). O RM geral foi de 3,43, denotando a concordância dos servidores com relação a afirmação de que a gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão.

Neste item, em especial, merece destaque o grande percentual de servidores que não concordam nem discordam com a afirmação de que gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão. Este percentual reflete o desconhecimento dos servidores de como se dá o processo decisório na instituição, uma vez que faltam dados oficiais a respeito.

Contudo, não se pode olvidar que, segundo as orientações da IFAC & CIPFA (2014), para garantir que os resultados pretendidos sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente, os órgãos do setor público devem garantir que a tomada de decisões ocorra por meio de mecanismos robustos, em respeito aos elementos legais e regulamentares. Ainda, as decisões devem ser revisadas continuamente, a fim de que o alcance dos resultados seja sempre otimizado. Assim, de acordo com os resultados da pesquisa, o processo de tomada de decisão deve ser melhor desenvolvido no IFMG.

---

<sup>19</sup> Acesso em <https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/capa/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

Quanto a afirmação de que a gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos, 74,49% dos respondentes (181 servidores) são concordantes, sendo que 28,81% (70 servidores) concordam totalmente. Por outro lado, 13,58% dos participantes (33 servidores) discordam, dos quais apenas 2,06% (5 servidores) discordam totalmente. Outros 11,93% (29 servidores) não concordam nem discordam.

Os números do Ranking Médio são os seguintes: 3,76 para os docentes; 3,97 para os técnicos administrativos e 4,30 para os gestores, caracterizando a concordância de todos os grupos entrevistados. O Ranking Médio geral foi de 3,88, denotando também a concordância global dos servidores do Instituto Federal quanto a afirmação “A gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos”.

O Reitor do IFMG, Prof. Kléber Gonçalves Glória, na “Mensagem do Dirigente Máximo” contida no Relatório de Gestão de 2019, fala sobre algumas ações do Instituto Federal para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados à sociedade:

[...] Empenhados em buscar soluções em inovação, para aprimorar a qualidade no serviço público ofertado, fortalecendo a pesquisa aplicada, lançamos 16 Editais, aprovamos 191 projetos e cadastramos mais de 270 bolsistas. Investimos mais de R\$ 820.000,00 em projetos de pesquisa, permanecendo fiel à nossa missão institucional de contribuir com a sociedade engajando-nos em projetos para beneficiar todas as partes interessadas, incluindo servidores, pesquisadores, instituições parceiras e, em especial, as comunidades locais [...] (IFMG, 2020b, 12-13).

Os resultados da pesquisa demonstraram, portanto, que as ações realizadas pela gestão a fim de garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados à comunidade na qual o IFMG está inserido são reconhecidas pelos servidores da instituição.

A quarta questão apresentada aos participantes da pesquisa foi a seguinte: “A gestão do IFMG controla o orçamento de forma atenta e responsável”.

De acordo com os dados da pesquisa, observa-se que a grande maioria dos servidores concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação, enquanto apenas 12,34% discordam parcialmente ou totalmente. Aqueles que discordam somam apenas 3,70%, perfazendo o total de 9 servidores.

A análise do Ranking Médio das três categorias de servidores que participaram da pesquisa, demonstra que o menor número alcançado foi pelos docentes (3,76), seguido pelos técnicos administrativos (3,88) e gestores (4,32). O resultado geral foi de 3,83, denotando, portanto, a concordância dos servidores do IFMG quanto a esta afirmativa.

Segundo os documentos obtidos pela pesquisa, desde 2017 a Pró-Reitoria de Administração do IFMG incentiva a constituição de comissões pelos *campi*, com a participação de membros de toda a comunidade acadêmica, para discutir o orçamento das unidades. Ainda, na página oficial do IFMG existe uma aba com informações referentes ao orçamento de toda a instituição<sup>20</sup>, sem contar a cartilha “Simplificando o Orçamento do IFMG”, com o Manual do Orçamento do Instituto Federal para o ano 2019, elaborado pela equipe da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (IFMG, 2019b).

Por fim, quando se fala se existem relatórios suficientes para a verificação do alcance dos resultados do IFMG, a maior parte dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente com essa afirmação: 35,80% concordam parcialmente e 13,99% concordam totalmente. Lado outro, 20,99% discordam dessa afirmação, sendo que 7,41% do total discorda totalmente. Chama a atenção, no entanto, o alto percentual daqueles que não concordam nem discordam sobre o tema: 29,22%.

Verificando o Ranking Médio, constata-se que não houve variação significativa entre os números obtidos entre docentes e técnicos administrativos: 3,35 e 3,36, respectivamente. O RM dos gestores foi de 3,70 e o geral foi de 3,35, demonstrando a concordância de todos os grupos quanto a afirmação “Há relatórios suficientes para a verificação do alcance dos resultados do IFMG”.

Sales *et al.* (2015) afirmam que a governança pública se baseia nos princípios da governança corporativa, trazendo para o setor público preceitos de gestão de entidades privadas, com o objetivo de alcançar maior eficiência na gestão, promovendo, desse modo, um resultado mais eficaz para a sociedade.

Nesse sentido, para se aferir se os resultados esperados foram alcançados, é necessário que a gestão seja transparente, e publicize os relatórios necessários para este mister.

No caso do IFMG, de acordo com as respostas dos participantes da pesquisa, a percepção é de que existem relatórios hábeis para demonstrar o alcance de resultados pela instituição.

Com efeito, o Relatório de Gestão é um documento bastante completo, em que constam, por exemplo, comparativo entre número total de cursos, matrículas, ingressantes, concluintes, vagas e inscritos nos processos seletivos do IFMG nos anos de 2018 e 2019 (IFMG, 2020b, p. 75). Também é apresentado o quantitativo detalhado de investimento por *campi*, ao

---

<sup>20</sup> Mais informações acesse: <https://www.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/orcamento/lei-orcamentaria-anual> e <https://www.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/arquivos-antiores-a-28-11-2019/orcamento>. Acesso em: 18 jan. 2021.



longo de todo o ano de 2019 (IFMG, 2020b, p. 141), além do demonstrativo apurado dos participantes de ações de extensão (docentes, técnicos administrativos, bolsistas, voluntários e comunidade beneficiada) (IFMG, 2020b, p. 120).

### 5.2.8 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Capacitação

No que diz respeito ao Princípio da Capacitação, foram realizadas três afirmações no questionário aplicado na pesquisa, para que os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião a respeito. Os resultados dessas respostas estão sintetizados no quadro 17:

Quadro 17 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Capacitação

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>G. Capacitação</b>				
1. A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus servidores.	3,79 <b>Concorda</b>	3,54 <b>Concorda</b>	3,94 <b>Concorda</b>	3,65 <b>Concorda</b>
2. A gestão do IFMG promove o desenvolvimento contínuo das lideranças e dos demais servidores.	3,34 <b>Concorda</b>	3,04 <b>Concorda</b>	3,56 <b>Concorda</b>	3,18 <b>Concorda</b>
3. A gestão do IFMG incentiva a capacitação contínua de seus servidores.	3,67 <b>Concorda</b>	3,44 <b>Concorda</b>	4,00 <b>Concorda</b>	3,54 <b>Concorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão sobre o Princípio da Capacitação presente no questionário aplicado aos servidores do IFMG é a seguinte: “A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus servidores”.

Os dados obtidos na realização da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes (70,78%) concordam parcialmente ou totalmente que a administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus servidores, e 22,22% discordam parcialmente ou totalmente. O percentual daqueles que não têm posição firmada sobre o assunto é de apenas 7,00% (17 servidores).

Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, tem-se que o número alcançado pelos técnicos administrativos foi o menor (3,54), seguido pelos docentes (3,79) e gestores (3,94). O resultado geral foi de 3,65, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

As organizações públicas necessitam de mão de obra sempre atualizada e capacitada para o bom desenvolvimento de suas atividades e melhor atingir os resultados institucionais esperados. Nesse sentido, o Princípio da Capacitação reforça a importância de se promover técnicas e prover meios para que as lideranças e demais servidores do setor público possam desenvolver suas habilidades e experiência na gestão das entidades (Sobreira & Rodrigues Júnior, 2017a).

Segundo dados do último Relatório de Gestão do IFMG, em 2019 o Instituto Federal investiu R\$664.265,00 na capacitação de seu quadro de pessoal, com o objetivo de melhorar o desempenho de suas funções e, conseqüentemente, para atingirem melhores resultados para a Administração. De acordo com este documento, foram capacitados 361 servidores dos mais diversos *campi*, sendo que, desse total, 154 servidores participaram da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Docência (IFMG, 2020b, p. 164-165).

A questão seguinte sobre o Princípio da Capacitação envolve o desenvolvimento contínuo das lideranças e demais servidores do IFMG, em razão de ações realizadas pela gestão da instituição.

Embora o número daqueles que responderam “não concordo nem discordo” tenha sido elevado (18,52%), a maioria dos participantes (48,97%) concorda parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a gestão do IFMG promove o desenvolvimento contínuo das lideranças e dos demais servidores. Outros 32,51% discordam parcialmente ou totalmente da afirmação.

O Ranking Médio das categorias foram os seguintes: 3,04 para os técnicos administrativos; 3,34 para os docentes; e 3,56 para os gestores, caracterizando a concordância de todos os grupos. O Ranking Médio geral foi de 3,18, também denotando a concordância global dos servidores do IFMG quanto a afirmação “A gestão do IFMG promove o desenvolvimento contínuo das lideranças e dos demais servidores”.

IFAC & CIPFA (2014) lembram que as entidades do setor público precisam de estruturas e liderança adequadas, bem como de servidores com as habilidades certas, devidamente qualificados, para operar de forma eficiente e eficaz e alcançar os resultados pretendidos dentro dos períodos especificados. Programas de capacitação devem ser realizados periodicamente, a fim de se manter o contínuo desenvolvimento do quadro de pessoal da organização.

Nesse item, em especial, acredita-se que o alto índice de abstenção dos participantes, que responderam “não concordo nem discordo”, envolve o desconhecimento das ações institucionais para a capacitação das lideranças. A pesquisa não localizou nenhum documento que trate especificamente do desenvolvimento e formação de líderes no IFMG.

As principais ações de capacitação realizadas em 2019 resumem-se ao apoio financeiro ao servidor estudante (R\$228.440,84), o incentivo à Pós-Graduação *Lato Sensu* em Docência (R\$184.323,17), além do pagamento de diárias e passagens (R\$57.148,30). Não foi, portanto, realizado nenhum curso específico para a capacitação das lideranças da instituição.

A terceira e última questão apresentada aos participantes da pesquisa, acerca do Princípio da Capacitação, foi: “A gestão do IFMG incentiva a capacitação contínua de seus servidores”.

Analisando os dados da pesquisa, verifica-se que 64,20% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação, sendo que apenas 8,23% do total, ou 20 servidores, discordam totalmente sobre o assunto. Além disso, 10,70% dos participantes não têm posição firmada sobre o tema.

O cálculo do Ranking Médio das categorias que responderam essa questão demonstra a mesma tendência observada nas duas primeiras afirmações apresentadas sobre o Princípio da Capacitação: o número alcançado pelos técnicos administrativos, mais uma vez, é o menor (3,44), seguido pelos docentes (3,67), e gestores (4,00). O RM geral foi de 3,54, demonstrando a concordância dos servidores do IFMG quanto a afirmativa “A gestão do IFMG incentiva a capacitação contínua de seus servidores”.

Como apresentado anteriormente, realmente há um investimento por parte do IFMG, na capacitação de seu quadro de pessoal. No entanto, é necessário salientar que os docentes levam vantagem sobre os técnicos administrativos quanto ao direito ao afastamento para a capacitação.

A legislação que regula a carreira docente expressamente prevê a contratação de professor substituto para cobrir o docente efetivo que se afasta para se capacitar, não ocorrendo o mesmo com os técnicos administrativos, que dependem da cobertura dos colegas de setor para a execução de suas atividades enquanto perdurar o seu afastamento. Entretanto, deve ser destacado que esta é uma questão estritamente legal, que está fora do alcance da gestão do IFMG, mas pode ter influenciado o resultado do RM dos técnicos administrativos quanto as questões do Princípio da Capacitação.

#### 5.2.9 Percepção dos servidores do IFMG sobre o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho

As últimas questões trazidas no questionário aplicado na pesquisa, referem-se ao Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho. Foram realizadas cinco afirmações para que

os sujeitos entrevistados manifestassem sua opinião sobre o tema. Os resultados dessas respostas estão sintetizados no quadro 13:

Quadro 18 - Apresentação dos RMs e resultados para o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho

<b>Princípio</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
<b>H. Gestão de Riscos e de Desempenho</b>				
1. A gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos.	3,04 <b>Concorda</b>	3,03 <b>Concorda</b>	3,37 <b>Concorda</b>	3,04 <b>Concorda</b>
2. A gestão do IFMG avalia o desempenho da organização, das lideranças e demais servidores.	3,07 <b>Concorda</b>	2,78 <b>Discorda</b>	3,18 <b>Concorda</b>	2,91 <b>Discorda</b>
3. A gestão do IFMG garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos na instituição.	2,85 <b>Discorda</b>	2,80 <b>Discorda</b>	3,11 <b>Concorda</b>	2,82 <b>Discorda</b>
4. A gestão do IFMG utiliza-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis.	2,97 <b>Discorda</b>	3,01 <b>Concorda</b>	3,31 <b>Concorda</b>	2,99 <b>Discorda</b>
5. A gestão do IFMG seleciona as lideranças (membros para a equipe gestora – ocupantes de FG e CD) tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes.	2,96 <b>Discorda</b>	2,79 <b>Discorda</b>	3,54 <b>Concorda</b>	2,87 <b>Discorda</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira questão sobre o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho é a seguinte: “A gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos”.

De acordo com os dados da pesquisa, pode-se notar que apenas 9,05% dos respondentes concordam totalmente, 32,10% concordam parcialmente, 24,28% não concordam nem discordam, 22,63% discordam parcialmente e 11,93% discordam totalmente que a gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos.

O Ranking Médio das categorias participantes desta pesquisa é o seguinte: 3,04 para os docentes; 3,03 para os técnicos administrativos e 3,37 para os gestores. O Ranking Geral foi de 3,04, denotando a concordância dos servidores do IFMG quanto a afirmação “A gestão do

IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos”.

Verifica-se, pois, que não houve diferença significativa entre o RM de docentes e técnicos administrativos, estando o número obtido bem próximo da neutralidade (3).

Segundo IFAC & CIPFA (2014) as entidades do setor público precisam garantir que o planejamento de suas atividades leve em conta o risco que cada uma delas possui para sua efetivação. Assim, os resultados devem ser constantemente monitorados, de forma que os riscos sejam considerados e os resultados pretendidos efetivamente alcançados.

No caso do IFMG, como já demonstrado alhures, faltam dados oficiais de como se dá o processo decisório no âmbito da instituição de ensino. Quanto aos riscos que podem afetar a capacidade do Instituto Federal, o Relatório de Gestão menciona as principais ameaças envolvidas (IFMG, 2020b, p. 48-49):

- a) risco operacional: de produção, que afetem a capacidade do órgão realizar suas atividades; comprometimento de adesão de discentes aos programas do IFMG. Da qualidade do ensino, resultante de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de redução de recursos orçamentários.
- b) risco financeiro: administração financeira inadequada; ocorrência de fraude e corrupção.
- c) risco de governança de tecnologia da informação: falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e/ou de sistemas informatizados.
- d) risco de comunicação: fluxo de informação ineficiente; qualidade da informação prestada.
- e) risco de gestão de pessoas: falhas humanas; redução do quadro de servidores em virtude de aposentadorias e afastamentos; rotatividade de servidores; recursos escassos para capacitação; ambientes de trabalho que predisponham os servidores ao adoecimento, ocasionando em elevados afastamentos para tratamento da própria saúde.
- f) contexto externo: mudança de governo; condições climáticas, fenômenos da natureza e eventos de força maior; eventos que possam comprometer a integridade das pessoas e do meio ambiente.

No entanto, a pesquisa deixou claro que a informação dos riscos envolvidos não é tão efetiva na comunicação da gestão com os servidores e alunos da instituição, bem como com os cidadãos em geral, sendo este um desafio a ser superado pela administração do IFMG.

Quanto a avaliação de desempenho da organização, das lideranças e demais servidores, o resultado da pesquisa foi o seguinte: 7,82% concordam totalmente, 30,45% concordam parcialmente, 23,05% não concordam nem discordam, 22,63% discordam parcialmente e 15,05% discordam totalmente desta afirmação.

Analisando o Ranking Médio das categorias, verifica-se que o RM dos técnicos administrativos atingiu o número de 2,78, caracterizando a discordância deste grupo quanto esta afirmação; o RM dos docentes e dos gestores foi de 3,07 e 3,18, respectivamente, demonstrando a concordância destes grupos com relação a segunda questão apresentada no questionário sobre o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho. O Ranking Médio geral foi de 2,91, denotando a discordância global dos servidores em relação à afirmação “A gestão do IFMG avalia o desempenho da organização, das lideranças e demais servidores”.

Embora o instrumento que instituiu o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores, incluindo gestores do IFMG, tenha sido publicado em janeiro de 2020, a avaliação propriamente dita apenas teve início um ano depois, em janeiro de 2021 (IFMG, 2020c). Nesse sentido, as respostas ao questionário desta pesquisa aconteceram em um momento que a avaliação de desempenho ainda não era efetivamente realizada no IFMG, o que certamente afetou o resultado da questão. De toda forma, acredita-se que esta importante ação será realizada rotineiramente na instituição, da forma como prescreve o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho, em que maior desempenho dos servidores, representa maior desempenho institucional.

A terceira questão referente ao Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho é sobre a garantia da existência de um sistema efetivo de gestão de riscos no IFMG, promovida pela gestão da instituição.

A maioria dos respondentes (34,98% do total ou 85 servidores) não concordam nem discordam com a afirmação “A gestão do IFMG garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos na instituição”. Daqueles que têm posição firmada sobre o assunto, 37,58% discordam da afirmação e 27,57% concordam com a afirmação. 13,58% discordam totalmente e apenas 5,76 concordam totalmente a respeito da garantia da existência de um sistema efetivo de gestão de riscos no IFMG, promovida pela gestão da instituição.

O Ranking Médio dos técnicos administrativos e docentes, caracteriza a discordância expressa destes grupos, com os números 2,80 e 2,85, respectivamente. O Ranking Médio dos

gestores é de 3,11, demonstrando a concordância deste grupo. O RM geral é de 2,82, denotando a discordância global dos servidores quanto a afirmação “A gestão do IFMG garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos na instituição”.

Para o TCU, a alta administração deve se responsabilizar pela gestão de riscos dos órgãos públicos. Nesse prisma, os dirigentes devem avaliar, direcionar e monitorar o sistema de gestão de riscos e estabelecer medidas que garantam que os gestores implementem e monitorem boas práticas de gestão de riscos da entidade. Assim, os riscos-chave que podem comprometer o atingimento dos principais objetivos da organização podem ser avaliados pelos gestores, que fornecerão direção clara para que eles sejam gerenciados (Brasil, 2014b, p. 46).

Os resultados da pesquisa demonstram que tanto técnicos administrativos quanto docentes têm a percepção de que a gestão do IFMG não garante a existência de um sistema de gestão de riscos da instituição, muito embora tenha sido instituída uma política com este fim no Instituto Federal em 2020 (IFMG, 2020a). Esse fato comprova que a divulgação da Portaria nº 278/2020 não aconteceu de forma satisfatória junto à comunidade do IFMG, sendo imperioso à gestão do IFMG adotar mecanismos para romper esta barreira, além de, obviamente, colocar em prática a política de gestão de riscos na instituição de maneira eficaz, especialmente orientando e treinando os servidores e promovendo “outras ações relacionadas à implementação do Programa de Gestão de Riscos, em conjunto com as demais unidades/setores do IFMG”, conforme preceitua o art. 18, 3, da Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a).

Por sua vez, a quarta questão aborda a utilização de controles internos pela gestão do IFMG para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis. Analisando os dados da pesquisa, observa-se certa homogeneidade nas respostas quanto a concordância (31,28%) e discordância (30,04%) em relação a afirmação. Mas a maioria dos participantes, na verdade, não concordam nem discordam sobre o assunto apresentado, pois eles representam 38,68% do total ou 94 servidores.

Os RMs das categorias foram os seguintes: 2,97 dos docentes (discordância); 3,01 dos técnicos administrativos (concordância) e 3,31 dos gestores (concordância). O Ranking Médio geral foi de 2,99, denotando a discordância dos servidores em relação à questão “A gestão do IFMG utiliza-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis”.

De acordo com a Portaria nº 278/2020, cabe à Auditoria Interna do IFMG, dentre outras responsabilidades, realizar avaliação de controle interno dos elementos críticos para o alcance dos objetivos institucionais, além de realizar trabalhos voltados para ética e integridade, assim como para avaliação dos controles de mitigação de riscos de fraude e corrupção (IFMG, 2020a).

Entretanto, segundo esta mesma Portaria (IFMG, 2020a), a responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos do IFMG é da alta gestão, sem prejuízo das responsabilidades dos demais gestores das Diretorias e Coordenações do Instituto. Ainda, cabe aos demais agentes públicos a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

Assim, a alta administração do IFMG deve adotar práticas internas de gestão de riscos e controle interno no IFMG a fim de contemplar a avaliação e monitoramento da qualidade dos serviços prestados, bem como dos demais mecanismos e processos administrativos e acadêmicos, com o claro objetivo de tornar mais eficiente a aplicação dos recursos e garantir maior segurança e confiabilidade das informações disponibilizadas pelo Instituto. Concomitantemente, deve ser melhorada a divulgação dessas ações junto à comunidade acadêmica e aos cidadãos em geral, para que todas as responsabilidades previstas pela Portaria nº 278/2020 possam, enfim, ser cumpridas à risca.

A última questão analisada sobre o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho é a seguinte: “A gestão do IFMG seleciona as lideranças (membros para a equipe gestora – ocupantes de FG e CD) tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes”.

Os dados da pesquisa demonstram que a maioria dos participantes, representados por 43,62%, discordam dessa afirmação, sendo que 22,22% do total discordam totalmente que a gestão do IFMG seleciona as lideranças da instituição tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes. Ressalte-se que somente 11,93% concordam totalmente com esta afirmação e 28,81% concordam parcialmente com a questão apresentada. Outros 15,64% não concordam nem discordam.

Os números dos RMs obtidos foram os seguintes: 2,79, o menor, demonstrando a discordância dos técnicos administrativos; seguido por 2,96 dos docentes, também caracterizando a discordância dessa categoria; e 3,54 dos gestores, que concordam com a afirmação. O Ranking Médio geral foi de 2,87, denotando a discordância global dos servidores do IFMG em relação à afirmação “A gestão do IFMG seleciona as lideranças (membros para a equipe gestora – ocupantes de FG e CD) tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes”.

De acordo com a Lei nº 11.892/2008, o Reitor e os Diretores-Gerais de *campi* do IFMG são as únicas lideranças escolhidas por meio de processo de consulta aos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnicos administrativos) e pelos estudantes regularmente



matriculados, para um mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução (Brasil, 2008).

As demais lideranças, ocupantes de Função Gratificada e Cargo de Direção, são consideradas cargos de livre nomeação dos dirigentes máximos das unidades – Reitor e Diretores-Gerais, dentro de suas responsabilidades – e, por isso mesmo, devem obedecer ao critério primordial da “confiança”.

Segundo a Lei nº 8.112/90 e o Decreto nº 228/91, o ato de investidura do servidor no exercício de função de confiança integrante do quadro de chefias do Poder Executivo tem os seguintes requisitos: ser ocupante de cargo público, em caráter efetivo, ou ter sido nomeado nos termos da legislação vigente; possuir experiência administrativa concernente à área das atribuições da função e existência da função no quadro de chefias do órgão público.

De toda forma, aliado ao critério da “confiança”, quando aplicável, as boas práticas da governança recomendam que as lideranças sejam selecionadas tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (IFAC & CIPFA, 2014). No entanto, a pesquisa não encontrou nenhum critério objetivo do IFMG na escolha dos ocupantes de Função Gratificada e Cargo de Direção.

#### 5.2.10 Análise da avaliação da qualidade dos Princípios da Governança presentes na gestão do IFMG

Por meio das avaliações dos entrevistados, foi possível construir o quadro 19 contendo os resultados com o nível de qualidade dos princípios da governança pública presentes na gestão do IFMG:

Quadro 19 - Resultado da avaliação da qualidade dos Princípios da Governança presentes na gestão do IFMG

Princípios	Docentes	TAEs	Gestores	Geral
A. Transparência	3,66 <b>médio</b>	3,95 <b>alto</b>	4,04 <b>alto</b>	3,75 <b>médio</b>
B. Honestidade/Integridade/Legitimidade	3,50 <b>médio</b>	3,79 <b>alto</b>	3,81 <b>alto</b>	3,66 <b>médio</b>
C. Prestação de contas	3,29 <b>médio</b>	3,38 <b>médio</b>	3,38 <b>médio</b>	3,34 <b>médio</b>
D. Acessibilidade/Abertura à participação da comunidade/Equidade	3,53 <b>médio</b>	3,74 <b>médio</b>	4,13 <b>alto</b>	3,65 <b>médio</b>
E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável	3,54 <b>médio</b>	3,69 <b>médio</b>	3,97 <b>alto</b>	3,62 <b>médio</b>

F. Eficiência/Alcance dos resultados	3,68 <b>médio</b>	3,81 <b>alto</b>	4,05 <b>alto</b>	3,75 <b>médio</b>
G. Capacitação	3,60 <b>médio</b>	3,34 <b>médio</b>	3,70 <b>médio</b>	3,46 <b>médio</b>
H. Gestão de riscos e de desempenho	2,98 <b>médio</b>	2,88 <b>médio</b>	3,20 <b>médio</b>	2,93 <b>médio</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em geral, observa-se que os servidores do IFMG avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como *média*, de acordo com o Ranking Médio geral obtido na pesquisa.

Ao analisar a avaliação das três categorias que responderam ao questionário proposto – docentes, técnicos administrativos e gestores – verifica-se que o nível de qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG variam de *médio* a *alto*, sendo que nenhum princípio foi avaliado com a qualidade *muito baixa*, *baixa* e *muito alta*, por nenhum dos grupos.

Os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade *médio*. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam três princípios com nível de qualidade *alto* e, os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade *alta*.

De uma maneira geral, os Princípios da Transparência, da Eficiência/Alcance dos Resultados e da Honestidade/Integridade/Legitimidade foram os que obtiveram a melhor avaliação, pois tiveram a qualidade considerada como *alta* pelos técnicos administrativos e gestores.

Os Princípios da Transparência e da Eficiência/Alcance dos Resultados, em especial, tiveram a avaliação no limite para ter a qualidade considerada *alta*, pois o Ranking Médio geral foi de 3,75, sendo que, caso o RM geral fosse a partir de 3,76 e até 4,50, esta seria a avaliação levada em conta, de acordo com o Quadro 7 - Faixas de resultados correspondentes à caracterização do nível de qualidade dos princípios de governança presentes na gestão do IFMG.

O Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade e o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável tiveram a qualidade avaliada como *alta* por pelo menos uma categoria de participantes desta pesquisa (gestores).

Ainda, os Princípios da Prestação de Contas, da Capacitação, e da Gestão de Riscos e de Desempenho tiveram a qualidade avaliada como *média* por todas as categorias de servidores do IFMG que responderam ao instrumento de pesquisa – docentes, técnicos administrativos e gestores.

Por fim, o Princípio da Gestão de Riscos de Desempenho foi o que obteve a pior avaliação dentre todos os princípios submetidos à prova, tendo a qualidade considerada como *média* com menor RM geral (2,93) e, na mesma linha, com o Ranking Médio mais baixo dentre os docentes, técnicos administrativos e gestores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho desenvolveu um estudo sobre a qualidade dos princípios da governança na gestão de uma instituição federal de ensino, tendo como unidade de observação o Instituto Federal de Minas Gerais, considerando que as investigações nessa seara ainda são escassas. Para isso, teve como objetivo avaliar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

Para desenvolvimento do trabalho, foi traçado um caminho teórico e empírico. Os estudos basearam-se no constructo governança e seus desdobramentos, bem como nas investigações a respeito do seu uso no setor público, sobretudo nas instituições de ensino públicas, por meio da análise de alguns dos princípios sobre os quais se fundamentam a governança pública, conforme entidades internacional (IFAC e IFAC & CIPFA) e nacionalmente reconhecidas (TCU e IBGC), no caso, a Transparência, a Integridade/Honestidade/Legitimidade; a Prestação de Contas; a Acessibilidade/Equidade; a Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável; a Eficiência/Alcance dos Resultados; a Capacitação e a Gestão de Riscos e de Desempenho.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os servidores do IFMG avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como *média*, de acordo com o Ranking Médio geral obtido na pesquisa, sendo que os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade *médio*. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam três princípios com nível de qualidade *alto*, sendo eles o Princípio da Transparência, o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade e o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados. Os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade *alta*, quais sejam, o Princípio da Transparência, o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade, o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade, o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável e o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados.

Em que pese o Princípio da Transparência tenha obtido a melhor avaliação dos servidores do IFMG – uma vez que os técnicos administrativos e gestores consideraram o seu nível de qualidade como *alto* – os resultados da pesquisa mostram que alguns pontos merecem uma especial atenção da gestão deste Instituto Federal, quanto a transparência propriamente dita.

As atas das reuniões dos Conselhos Acadêmicos e Superior do IFMG devem ser disponibilizadas para a comunidade acadêmica, por se relacionar com a abertura de dados, a

divulgação de informações relacionadas à área de atuação do órgão e a comunicação com as partes interessadas. É necessário dar transparência aos assuntos tratados nas reuniões dos Conselhos, instâncias superiores em que assuntos de relevo são tratados no âmbito institucional, sejam de ordem administrativa, ensino, pesquisa ou extensão. Como resultado, espera-se que os servidores e toda a comunidade acadêmica reconheçam que as suas necessidades de informações foram atendidas (Brasil, 2014a).

Ainda, embora a prática da transparência esteja presente nas ações da gestão do IFMG, é necessário que a instituição estabeleça um relacionamento transparente com as partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica de maneira mais efetiva com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Verifica-se, por exemplo, que há uma grande defasagem de conteúdo/informação entre as páginas de alguns *campi* e a Reitoria, e que o acesso da comunidade em geral às publicações do Sistema Eletrônico de Informações ainda não é amigável. Logo, sugere-se que a gestão do IFMG crie mecanismos para manter as páginas dos diversos *campi* atualizadas com as informações de interesse geral, além de facilitar a visualização das publicações da instituição por terceiros não cadastrados no SEI.

No que diz respeito à honestidade, probidade administrativa e legitimidade da gestão do IFMG, restou demonstrado que a estrutura de governança do IFMG prevê mecanismos para se receber, averiguar e tomar as providências nos casos referentes a integridade de todos os seus servidores, inclusive da gestão, conforme estabelecem as boas práticas de governança.

No entanto, não pode ser desconsiderada a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a existência de privilégios para algumas das unidades do IFMG que, como demonstrado neste trabalho, podem ter vários motivos, como a diferença da infraestrutura física e mobiliária dos *campi*, distribuição de pessoal, execução financeira e realização de obras entre as unidades da instituição.

A fim de afastar a percepção dos técnicos administrativos de que os docentes têm um tratamento privilegiado na instituição, a gestão do IFMG deve trabalhar para regulamentar questões sensíveis a todos os servidores, como o registro de ponto docente, tal como já acontecera com outras regulamentações que abarcaram as duas categorias. Além disso, deve-se incentivar e conceder mais oportunidades para a participação dos técnicos administrativos em projetos de pesquisa e extensão nos programas internos do IFMG, por uma questão de isonomia entre os servidores do Instituto Federal.

No tocante à prestação de contas, a implantação do projeto “Reitoria Itinerante” se mostrou acertada, pois propiciou que a alta gestão do IFMG, composta pelo Reitor, Pró-Reitores e respectivas equipes, visitassem toda as unidades do IFMG, pelo menos uma vez por semestre,

desde 2016, para ter contato direto com os servidores e alunos da instituição. Manteve-se, assim, aberto um canal de diálogo da gestão com a comunidade acadêmica, em que são prestadas contas da administração em reuniões ampliadas, são ouvidas sugestões e críticas, e dúvidas são esclarecidas de forma presencial.

Em relação à abertura e participação da comunidade, a implementação de grupos de trabalho (GTs) para atender demandas de interesse geral do próprio IFMG, tanto na Reitoria como nos diversos *campi* do IFMG, também se mostrou ação acertada, pois, segundo Sobreira & Rodrigues Júnior (2017a), a importância da abertura da organização à participação do público, deve-se primordialmente ao fato de que as atividades da entidade pública são realizadas em função de seus membros, usuários de serviços e sociedade em geral.

Quanto à responsabilidade da instituição para com servidores, alunos e demais cidadãos, deve ser salientado que, desde o início da pandemia da Covid-19, para reforçar as ações de combate ao avanço da doença, o IFMG já havia produzido e doado mais de 22 mil protetores faciais para diversas instituições de saúde de todo o estado de Minas Gerais, ainda em maio de 2020. Além disso, o Instituto Federal também se empenhou na produção e distribuição de álcool 70% para hospitais e unidades do SUS em Minas Gerais, demonstrando a sua responsabilidade social, demonstrando a existência de boas práticas relacionadas aos Princípios da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

Foi muito bem avaliada nesta pesquisa o controle do orçamento do IFMG, por parte da gestão da instituição. A orientação emanada pela Pró-Reitoria de Administração do IFMG desde 2017, incentivando a constituição de comissões pelos *campi*, com a participação de membros de toda a comunidade acadêmica, para discutir o orçamento das unidades foi uma ação muito positiva, que merece destaque. Por outro lado, a cartilha “Simplificando o Orçamento do IFMG”, com o Manual do Orçamento do Instituto Federal para o ano 2019, disponível na página oficial da instituição, pode ser melhor divulgada junto a todos os servidores do IFMG, para melhor atendimento ao Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados.

A capacitação das lideranças é algo que também pode ser melhorado no IFMG. Os resultados da pesquisa demonstraram que, muito embora a gestão incentive a capacitação contínua de seus servidores, não há nenhum programa em desenvolvimento para a formação e o próprio aperfeiçoamento de líderes no IFMG.

A pesquisa também deixou claro que a informação dos riscos envolvidos não é tão efetiva na comunicação da gestão com os servidores e alunos da instituição, bem como com os cidadãos em geral, uma das razões para o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho ter

sido o que obteve a pior avaliação, dentre todos os princípios submetidos à prova. Sem dúvidas, este é um grande desafio a ser superado pela administração do IFMG.

Ainda no tocante à gestão de riscos, tanto técnicos administrativos quanto docentes têm a percepção de que a gestão do IFMG não garante a existência de um sistema de gestão de riscos da instituição, muito embora tenha sido instituída uma política com este fim no Instituto Federal em 2020 (IFMG, 2020a). Esse fato comprova que a divulgação da Portaria nº 278/2020 não aconteceu de forma satisfatória junto à comunidade do IFMG, sendo imperioso à gestão do IFMG adotar mecanismos para romper esta barreira, além de, obviamente, colocar em prática a política de gestão de riscos na instituição de maneira eficaz, especialmente orientando e treinando os servidores e promovendo “outras ações relacionadas à implementação do Programa de Gestão de Riscos, em conjunto com as demais unidades/setores do IFMG”, conforme preceitua o art. 18, 3, da Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a).

Com efeito, se logo na formação do IFMG no final de 2008, três autarquias federais se juntaram para criar uma instituição de ensino única, com modelo de gestão e vivência ainda não experimentados e sem um conjunto de procedimentos bem definidos, agora, passados mais de 10 anos, os processos estão mais claros e o estabelecimento de práticas que atendam os princípios básicos de governança são necessários. A institucionalização da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade da instituição ocorrida em 2020, sem dúvida alguma, foi um grande avanço nesse sentido. Como se vê, o reconhecimento e a consolidação das práticas de governança no âmbito do IFMG decorrem do desenvolvimento de seu processo de gestão, que está diretamente vinculada à ampla divulgação de sua Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade para todos os seus *stakeholders*.

Diante dos resultados obtidos, espera-se que a reflexão desenvolvida neste estudo suscite novas discussões sobre a temática da governança no setor público, sobretudo nas instituições de ensino, a fim de que a qualidade dos princípios da governança pública presentes na gestão destas organizações possa ser avaliada e, com base nas avaliações realizadas, medidas possam ser tomadas a fim de torná-las mais eficientes e elas possam melhor atender à sociedade em geral.

Como limitação do estudo, ressalva-se que a abordagem quantitativa pode não apresentar com profundidade a percepção dos entrevistados sobre todos os pontos pesquisados.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa em cada *campus* do IFMG para adquirir subsídios que viabilizem e enriqueçam um estudo completo sobre a organização. Essa sugestão se deve à diversidade cultural, política e econômica inerente às regiões em que as unidades do IFMG estão inseridas. Ainda, sugere-se

que seja avaliada a percepção dos discentes do IFMG, quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão da instituição, visto que os alunos são os beneficiários diretos dos serviços ofertados pela Instituição Federal de Ensino.



## REFERÊNCIAS

Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIER.

Arruda, G. S., Madruga, S. R., & Freitas Junior, N. I. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria, 1*(1), 71-84. <https://doi.org/10.5902/19834659570>

Australian National Audit Office. (1999). *Principles and Better Practices: Corporate Governance in Commonwealth Authorities and Companies: Discussion Paper*. Sydney: ANAO.

Barbosa, C. R., & Faria, F. A. (2018). Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. *Revista de Administração FACES Journal, 17*(4), 129-147. <https://doi.org/10.21714/1984-6975faces2018v17n4art5934>

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Borges, L., & Serrão, C. (2005). Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES, 12*(24), 111-148. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aspectos+de+Governança+Corporativa+Moderna+no+Brasil#0>

Brasil. (2017a). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. *Diário Oficial da União*, Brasília, Seção 1, 23 de novembro de 2017 p. 3. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)

Brasil. (2007). Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007. *Diário Oficial da União*, Brasília, Seção 1, 5 de outubro de 2007, p. 1. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Lei/L11526.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11526.htm)

Brasil. (2008). Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Diário Oficial da União*, Brasília, 30 de dezembro de 2008. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm)

Brasil. (2016a). Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016. *Diário Oficial da União*, Brasília, Seção 1, Edição Extra, 29 de julho de 2016, p. 132. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm)

Brasil. (2019). *Orçamento da União: Exercício Financeiro de 2020*. Brasília: Congresso Nacional. Recuperado de [https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2020/red\\_final/Volume\\_V.pdf](https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2020/red_final/Volume_V.pdf)

Brasil. (2016b). Portaria MEC nº 246, de 15 de abril de 2016. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 de maio de 2016, Edição 89, Seção 1, p. 30. Recuperado de [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519882](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519882)

Brasil. (2014b). *Referencial básico de Governança*. Brasília: Tribunal de Contas da União. Recuperado de [https://doi.org/S1568-7864\(07\)00359-X \[pii\]\r10.1016/j.dnarep.2007.10.008](https://doi.org/S1568-7864(07)00359-X [pii]\r10.1016/j.dnarep.2007.10.008)

Brasil. Tribunal de Contas de União. (2014a). *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: Secretaria de Planejamento Governança e Gestão. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B3000E2479D>

Brasil. Tribunal de Contas de União. (2017b). *Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria*. Brasília: Secretaria de Planejamento Governança e Gestão. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>

Bresser Pereira, L. C. (1998). A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 45, 49-95. <https://doi.org/10.1590/s0102-64451998000300004>

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Recuperado de <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>

Carrion, R. M., & Costa, P. A. C. (2010). Governança Democrática, Participação e Solidariedade: Entre a Retórica e a Práxis. *En Foco: Participación y Democracia* 626/Espacio Abierto, 19(4), 621-640.

Cassiolato, J. E., & Szapiro, M. (2003). Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In Maciel, M. L., Lastres, H., & Cassiolato, J. E. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará

Cavalcante, M. C. N., & Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(1), 73-90.

Child, J. (2011). *Organização princípios e prática contemporâneos*. São Paulo: Saraiva.

Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA. (2004). *The good governance standard for public services*. London: CIPFA.

Correia, L. F., Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 45-63.

<https://doi.org/10.1590/s1519-70772011000100004>

Couto, R. M. (2018). *Governança nas Instituições de Ensino Superior: Análise dos Mecanismos de Governança na Universidade Federal de Santa Catarina à Luz do Modelo Multilevel Governance* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.

Diniz, E. (1996). Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. *Revista do Serviço Público*, 47(2), 5-22. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693/533>

Dreher, M. T. (2011). Governança: Abordagens Contextuais no Ensino de Administração. In *Anais do 35º Encontro da ANPAD* (p. 1-13). Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/EPQ484.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EPQ484.pdf).

Estados Unidos da América - EUA. (2002). Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 30 de julho de 2002 - Act 107-204. *Presidência dos Estados Unidos da América*. Recuperado de [http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_cong\\_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf)

Gelatti, C. B., Meneghetti, D., & Silva, T. M. (2010). Análise da adequação das empresas brasileiras à Lei Sarbanes-Oxley. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (186), 68-83.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Gouveia, F. P. S. (2016). A expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no território brasileiro: entre o local e o nacional. *Espaço e Economia*, 5(9), 1-18. <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.2434>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2019). *População estimada de Minas Gerais em 2019*. Brasília: IBGE. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sintese/mg?indicadores=29171>

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2015). *Portaria nº 1.695 de 04 de dezembro de 2015*. Belo Horizonte: IFMG. Recuperado de <http://www3.ifmg.edu.br/downloads/2015dezembro/PORTARIA%20N%C2%BA%201.695-2015%20-%20GTs.pdf>

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2016). *Carta de Serviços ao Cidadão*. Belo Horizonte: IFMG. Recuperado de <https://www.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/institucional/carta-servicos-maio2016-rev4.pdf/view>

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2017). *Portaria nº 1151 de 27 de setembro de*

2017. *Boletim de Serviços*, (102) 1-7. [https://www2.ifmg.edu.br/portal/comunicacao/boletim-de-servico-da-reitoria-2017/boletim-servicos-reitoria-setembro-2017\\_v2-1.pdf](https://www2.ifmg.edu.br/portal/comunicacao/boletim-de-servico-da-reitoria-2017/boletim-servicos-reitoria-setembro-2017_v2-1.pdf)

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2018a). *Portaria nº 504 de 24 de maio de 2018*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2018b). *Resolução nº 12 de 02 de maio de 2018 do Conselho Superior*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2019a). *PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2019b). *Simplificando o Orçamento do IFMG*. Belo Horizonte: IFMG. Recuperado de <https://www.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/orientacoes/cartilhas/cartilha-de-orcamento.pdf/view>

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2020a). *Portaria nº 278 de 04 de março de 2020*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2020b). *Relatório de Gestão 2019*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2020c). *Resolução nº 01 de 10 de janeiro de 2020 do Conselho Superior*. Belo Horizonte: IFMG.

Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. (2020d). *Resolução nº 04 de 02 de julho de 2020*. Belo Horizonte: IFMG. Recuperado de <https://www.ifmg.edu.br/portal/acao-a-informacao/conselho-superior/resolucoes/2020-3/resolucao-no-004-2020-aprovacao-do-relatorio-anual-da-auditoria-interna-2019-do-ifmg>

International Federation of Accountants - IFAC. (2001). *Study 13 Public Sector Committee Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective: International Public Sector Study*. New York: International Federation of Accountants. Recuperado de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>

International Federation of Accountants - IFAC & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA. (2014). *International Framework : Good. Governance in the Public Sector*. New York: International Federation of Accountants. Recuperado de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal Of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1),

43-66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>

Lisot, A. (2012). Os Princípios da Governança Corporativa no Processo de Modernização da Gestão da Segurança Pública no Brasil. *Revista Ordem Pública*, 5, 29-55.

Machado Filho, C. P. (2006). *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação*. São Paulo: Learning, Pioneira Thomson.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Marques, M. C. C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.

Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2, 109-134.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

Mayntz, R. (1999). La teoria della governance: sfide e prospettive. *Rivista Italiana di Scienza Politica*, 29(1), 3-21.

Nogueira, M. G. S. S., Garcia, T. E. M., & Ramos, M. G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior - IES federal. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 5(3), 222-244. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>

Oliveira, L. H. (2005). Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert. *Administradores.com*, 1-2. Recuperado de <https://administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert>

Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD. Recuperado de <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

Peters, B. G. (2013). O que é governança? *Revista do TCU*, (127), 28-33.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance. In Osborne, S. P. *Public Management: critical perspectives*. London: Routledge. Recuperado de [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Hq5\\_Co-9S5EC&oi=fnd&pg=PA208&dq=%22manner,+method+or+system+by+which+a+particular+society%22+%22of+British+government+but+the+term+is+not+in+the+index+nor+defined+in+the+text:+it+is%22+&ots=pnBOFHSXw-&sig=-bMIH](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Hq5_Co-9S5EC&oi=fnd&pg=PA208&dq=%22manner,+method+or+system+by+which+a+particular+society%22+%22of+British+government+but+the+term+is+not+in+the+index+nor+defined+in+the+text:+it+is%22+&ots=pnBOFHSXw-&sig=-bMIH)

Rosa, C. P. (2012). *Governança em instituições de ensino: o caso do instituto federal*

*catarinense* (Dissertação de mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Blumenau.

Sabino, F. *O Encontro Marcado*. (2011). Rio de Janeiro: Record.

Sales, E. C. A. S., Peter, M. G. A., Machado, M. V. V., & Nascimento, C. P. S. (2015). Governança no setor público segundo a IFAC - Estudo nas universidades federais brasileiras. In *Anais do 22º Congresso Brasileiro de Custos* (p. 1-16). Foz do Iguaçu, PR.

Salmi, J. (2016). Excellence strategies and the creation of world-class universities. In *Globalrankings and the geopolitics of higher education: Understanding the influence and impact of rankings on higher education, policy and society*. London: Routledge.

Santos, A. V., Braga, I. C. M., Guimarães-Iosif, R., & Zardo, S. P. (2016). Governance: Concepts and emergence in Brazilian education. *Ensaio*, 24(93), 939-967. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400008>

Santos, M. H. C. (1997). Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. *Dados Revista de Ciências Sociais*, 40(3).

Saurin, V. (2011). Governança, Avaliação e Financiamento das Instituições de Ensino Superior: Aspectos Integrados e Relevantes. In *Anais do 11º Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul* (p. 1-15). Florianópolis, SC. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/30355137.pdf>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>

Serafim, E., Gon, O. L., & Alledi, C. (2010). Histórico e fundamentos da governança corporativa - contribuições para a sustentabilidade das organizações. In *6º Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável* (p. 1-21). Niterói, RJ.

Silva, J. A. F., Pessoa, E. B., Batista, E. C., & Scaccabarozzi, N. C. M. C. (2011). Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. In *Anais do 35º Encontro da ANPAD* (p. 1-14). Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf>

Silva, I. G. (2000). A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. *Lutas Sociais*, (7), 81-94. doi:<https://doi.org/10.23925/ls.v0i7.18778>

Silveira, L. A. B., & Barros, L. A. B. C. (2008). Determinantes da Qualidade da Governança Corporativa das Companhias Abertas Brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(3), 512-540. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Sobreira, K. R., & Rodrigues Júnior, M. S. (2017a). Governança no setor público: avaliação

do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, 5(1).

Sobreira, K. R., & Rodrigues Júnior, M. S. (2017b). Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 15(1), 166-194. <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.363>

Teixeira, L. I. L., Almeida, A. J. B., Paiva, S. C. Q., & Rodrigues, M. V. (2018). Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, 14(28), 265. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291>

Timmers, H. (2000). *Government Governance: governance: corporate governance in the public sector, why and how?* Netherlands: Ministry of Finance. Recuperado de <https://ecgi.global/download/file/fid/9318>

Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1), 63-83. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1392556\\_code722134.pdf?abstractid=1392556&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1392556_code722134.pdf?abstractid=1392556&mirid=1)

Ventura, E. C. F., Fontes Filho, J. R., & Soares, M. M. (2009). *Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil.

Vieira, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, Gestão de Riscos e Integridade*. Brasília: Enap.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa

#### **Questionário sobre a aderência dos princípios da governança na gestão do IFMG**

Prezado(a) colega servidor(a), saudações!

O questionário a seguir refere-se a uma pesquisa científica sobre a aderência dos princípios da governança na gestão do IFMG, para o programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

A amostra da pesquisa é composta por servidores efetivos do IFMG. Sua participação é voluntária e não lhe trará nenhuma despesa, bem como não lhe dará direito a nenhuma remuneração. A pesquisa será efetivada pelo preenchimento do questionário a seguir. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada. Os dados serão tratados quantitativamente, sendo que em nenhuma fase da pesquisa haverá divulgação individualizada de suas respostas.

Será muito rápido! Solicitamos sua contribuição no preenchimento sincero das questões a seguir segundo suas percepções quanto a concordância das afirmativas. Nenhuma questão deverá ser deixada sem resposta. A pesquisa possui autorização do IFMG, assim como apoio para sua realização.

Desde já agradecemos a sua colaboração!



**PARTE I - Dados sociodemográficos e laborais:****1) Gênero:**

- Masculino
- Feminino

**2) Faixa etária**

- Até 30 anos
- De 31 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

**3) Em qual unidade do IFMG você trabalha (está em exercício)?**

- Arcos
- Bambuí
- Betim
- Congonhas
- Conselheiro Lafaiete
- Formiga e Polo de Inovação
- Governador Valadares
- Ibirité
- Ipatinga
- Itabirito
- Ouro Branco
- Ouro Preto
- Piumhi
- Ponte Nova
- Reitoria
- Ribeirão das Neves
- Sabará
- Santa Luzia
- São João Evangelista

**4) Qual o seu cargo?**

- Docente
- Técnico administrativo

**5) Qual o seu nível de escolaridade?**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós Doutorado

**6) Há quanto tempo você trabalha no IFMG?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**7) Atualmente você ocupa função gratificada (FG) ou função de coordenação de curso (FCC)?**

- Sim
- Não

**8) Há quanto tempo você ocupa a função gratificada (FG) ou a função de coordenação de curso (FCC) atual?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

**9) Atualmente você ocupa cargo de direção (CD)?**

Sim

Não

**10) Há quanto tempo você ocupa o cargo de direção (CD) atual?**

Menos de 1 ano

De 1 a 2 anos

De 3 a 4 anos

Mais de 4 anos

## **PARTE II - Avaliação da Qualidade da Governança na Gestão do IFMG:**

Em cada uma das questões abaixo, selecione o número que representa a sua opinião na escala gradativa, sendo 1 para “Discordo Totalmente” e 5 para “Concordo Totalmente”.

<b>A. Transparência</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	Há transparência no IFMG.	1	2	3	4	5
2.	As atas de reuniões dos Conselhos do IFMG são disponibilizadas para toda a comunidade.	1	2	3	4	5
3.	Com relação à transparência no IFMG, avançou-se muito nos últimos anos, mas é necessário avançar mais.	1	2	3	4	5
4.	A transparência existente no IFMG não é só quanto aos investimentos dos recursos, mas sim em todas as áreas.	1	2	3	4	5
5.	Reconheço que a administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações.	1	2	3	4	5
6.	As práticas de gestão do IFMG estão claras na divulgação de seus relatórios.	1	2	3	4	5

<b>B. Honestidade/Integridade/Legitimidade</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	Há honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG.	1	2	3	4	5
2.	Há privilégios para alguns <i>campi</i> /unidades da instituição.	1	2	3	4	5
3.	Há privilégios para uma categoria de servidores (técnicos administrativos ou docentes) em detrimento da	1	2	3	4	5

	outra (técnicos administrativos ou docentes).					
4.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos e a legislação.	1	2	3	4	5
5.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros.	1	2	3	4	5
6.	A gestão do IFMG define claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade.	1	2	3	4	5

<b>C. Prestação de Contas</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	No IFMG, a prestação de contas é realizada devido à exigência da legislação.	1	2	3	4	5
2.	A prestação de contas acontece porque as auditorias são muito atuantes.	1	2	3	4	5
3.	Há somente preocupação com a prestação de contas exigida pelo Tribunal de Contas da União (TCU).	1	2	3	4	5
4.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas nas suas práticas de gestão.	1	2	3	4	5
5.	A gestão do IFMG dialoga com a comunidade acadêmica e presta contas à sociedade.	1	2	3	4	5
6.	A comunidade acadêmica reconhece a prestação de contas da gestão do IFMG.	1	2	3	4	5

<b>D. Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	A administração do IFMG é aberta à participação dos servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão.	1	2	3	4	5
2.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os servidores e alunos.	1	2	3	4	5
3.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que demonstram preocupação com os cidadãos em geral e usuários dos serviços.	1	2	3	4	5
4.	A administração do IFMG é acessível especialmente a você, para ouvi-lo e atender a sua demanda institucional.	1	2	3	4	5

<b>E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos.	1	2	3	4	5
2.	A gestão do IFMG garante a entrega de benefícios econômicos para os servidores, alunos e demais cidadãos.	1	2	3	4	5
3.	A gestão do IFMG garante que a instituição seja responsável para com os servidores, alunos e demais cidadãos.	1	2	3	4	5
4.	A gestão do IFMG tem clareza acerca de quais são os serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e mantém o foco nesse propósito.	1	2	3	4	5

<b>F. Eficiência/Alcance dos Resultados</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFMG está disponível aos servidores e alunos.	1	2	3	4	5
2.	A gestão do IFMG possui e utiliza informações de qualidade na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
3.	A gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos.	1	2	3	4	5
4.	A gestão do IFMG controla o orçamento de forma atenta e responsável.	1	2	3	4	5
5.	Há relatórios suficientes para a verificação do alcance dos resultados do IFMG.	1	2	3	4	5

<b>G. Capacitação</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	A administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus servidores.	1	2	3	4	5
2.	A gestão do IFMG promove o desenvolvimento contínuo das lideranças e dos demais servidores.	1	2	3	4	5
3.	A gestão do IFMG incentiva a capacitação contínua de seus servidores.	1	2	3	4	5

<b>H. Gestão de Riscos e de Desempenho</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		→	→	→	→	→
1.	A gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca	1	2	3	4	5

	das decisões tomadas e dos riscos envolvidos.					
2.	A gestão do IFMG avalia o desempenho da organização, das lideranças e demais servidores.	1	2	3	4	5
3.	A gestão do IFMG garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos na instituição.	1	2	3	4	5
4.	A gestão do IFMG utiliza-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis.	1	2	3	4	5
5.	A gestão do IFMG seleciona as lideranças (membros para a equipe gestora – ocupantes de FG e CD) tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes.	1	2	3	4	5



## ANEXOS

### ANEXO A - Carta de Anuência do IFMG

#### CARTA DE ANUÊNCIA

Aceito que o pesquisador **Thiago Milagres de Araújo**, aluno do curso de mestrado em Administração ofertado pela Universidade FUMEC desenvolva sua pesquisa intitulada “**Governança no Setor Público: Qualidade da Governança na Gestão de uma Instituição Federal de Ensino de Minas Gerais**”, sob a orientação do Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins, vinculado a Universidade FUMEC.

Autorizo ainda que o mestrando faça a divulgação e uso da marca IFMG, estritamente para a redação de seu projeto, de artigos e de outros textos científicos; para a realização da defesa de sua dissertação; para apresentações em eventos; para a submissão de artigos em periódicos científicos; e para as demais atividades correlatas ao curso de mestrado e às atividades acadêmico/ científicas dele decorrentes.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados nessa pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue:

- 1) O cumprimento das determinações éticas das Resolução CNS nº 466/2012 e nº 510/2016;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 3) Que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da aplicação dos questionários desta pesquisa;
- 4) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

A aplicação do questionário será realizada junto aos servidores efetivos do IFMG, após a concessão desta autorização.

Belo Horizonte, 09 de setembro de 2020

KLEBER GONCALVES  
GLORIA:55150772615

Assinado de forma digital por KLEBER  
GONCALVES GLORIA:55150772615  
Dados: 2020.09.11 08:00:38 -03'00'

---

Kléber Gonçalves Glória  
Reitor do IFMG