



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

**LARISSA SIQUEIRA MORAES**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
PÚBLICA E A EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2018**

LARISSA SIQUEIRA MORAES

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA E  
A EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2018**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M827a Moraes, Larissa Siqueira.

Análise da relação entre os mecanismos de governança pública e a execução de convênios federais / Larissa Siqueira Moraes. - João Pessoa, 2018.

78 f. : il.

Orientação: Miguel Isoni.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/Educação.

1. Governança Pública, Convênios, Universidade. I. Isoni, Miguel. II. Título.

UFPB/BC

LARISSA SIQUEIRA MORAES

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA E  
A EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

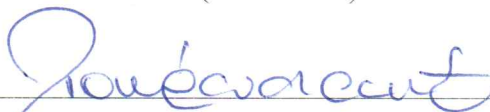
Aprovado em: 23 / 05 / 2018

**Banca Examinadora**



---

**Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni**  
(Orientador)




---

**Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante**  
(Examinador Externo ao Programa)

---

**Profª Dr. Maria da Salette Barboza de Farias**  
(Examinadora Interna)



---

**Prof. Dr. Paulo Amilton Maia Leite Filho**  
(Suplente Externo ao Programa)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por ter me permitido e me dado forças para vencer cada obstáculo nessa caminhada.

À minha família e a meu noivo, por todo apoio e carinho.

Aos meus amigos Ludmilla e Manoel, que estiveram presentes em todas as etapas desse processo, desde a aprovação na seleção até a defesa final, meu carinho e gratidão a vocês. E a todos os outros meus amigos de caminhada.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Dr. Miguel Maurício Isoni, pela orientação e incentivo durante esse processo, por não deixar de acreditar em mim.

Ao Prof<sup>o</sup> Dr. Paulo Roberto por aceitar participar da minha banca e pelos valiosos ensinamentos durante o desenvolvimento da minha dissertação, sendo uma luz no meu caminho.

A professora Dr<sup>a</sup> Salete, por aceitarem participar da banca e contribuir com seus ensinamentos.

A minha adorável turma 07- MPGOA, pois estivemos juntos em todos os momentos de desafio e a cada dia fomos nos fortalecendo e construindo um sonho coletivo.

Aos professores integrantes do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, que puderam dividir conosco seus conhecimentos.

Aos meus colegas de trabalho da UEPB pela compreensão das minhas ausências e pelo incentivo para que pudesse concluir com sucesso minha dissertação.

Aos colaboradores do programa de mestrado, Tales e Miro, pela enorme paciência que tiveram conosco.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e me apoiaram para a conclusão do curso.

*“O homem tem em si uma sede de infinito, uma saudade de eternidade, uma busca de beleza, um desejo de amor, uma necessidade de luz e de verdade, que o impelem rumo ao Absoluto; o homem tem em si o desejo de Deus”*

*Papa Bento XVI*

## RESUMO

As Universidades Públicas Estaduais são integrantes da Administração Pública e tem como finalidade principal a prestação de serviços à comunidade por meio do ensino, pesquisa e extensão. Para execução de suas atividades, elas recebem recursos que podem geralmente ser oriundos de duodécimo (repasso mensal do Estado) ou de transferências voluntárias concedidas pelo Governo Federal, firmando assim convênios entre a Universidade e a União. A governança pública traz na sua essência princípios basilares que visam uma gestão eficiente voltada a correta aplicação dos recursos públicos, utilizando - se de transparência, controle e uma prestação de contas responsável. O objetivo dessa pesquisa é investigar qual a relação existente entre os mecanismos de governança pública, sejam eles: liderança, estratégia e controle e a execução dos convênios federais da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), baseando-se no Referencial Básico de Governança (RBG) proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Para realização dessa pesquisa de cunho descritivo e exploratório, com abordagem essencialmente qualitativa, foram utilizados como procedimentos para coleta de dados o levantamento documental e bibliográfico com fontes primárias e secundárias. Foi direcionado para uma pesquisa de campo, utilizando-se da aplicação de questionários com os gestores dos convênios que já finalizaram as atividades no âmbito do SICONV. O período analisado foi de 2008, ano em que foi implementado o SICONV até 2017. Para investigar a relação entre execução/gasto do convênio e aplicação dos mecanismos de governança pública foi utilizado além das análises das respostas dos respondentes, o software STATA. Como resultados encontrados ficou evidente que existe sim aplicabilidade dos mecanismos de governança na execução dos convênios, porém isso não é determinante para aumentar a plena utilização dos recursos empregados na sua execução, sendo assim, nem sempre o convênio que mais executou foi aquele que mais utilizou os mecanismos de governança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Pública. Transferências voluntárias. Gestão. Universidade.

## ABSTRACT

Public Universities are members of the Public Administration and has as its main purpose to provide services to the community, through teaching, research and extension. To perform their activities receive resources that can be derived from the twelfth (State's monthly pass) or voluntary transfers granted by the Federal Government, stablishing covenants between the University and the Union. Public governance has as one of its basic principles the search for more efficient management focused on the correct application of public resources, using transparency, control, planning and efficiency to the correct application. The goal of this research is to investigate the relation between the public governance mechanisms and the implementation of the federal covenants in the State University of Paraíba (UEPB), based on the Basic Frame of Governance (RBG) proposed by the Union's Account Court (TCU). To perform this descriptive and exploratory research, with qualitative approach, using as procedures for data collection the documentary and bibliographical survey with primary and secondary sources and being directed to a field research, using the questionnaires with the covenants' managers that have already been implemented under the SICONV, since its implementation in 2008 to 2017. To analyze the relation between covenant's implementation/application and the spending of public governance mechanisms it was used STATA program. As results became evident that there is applicability of governance mechanisms in the implementation of the covenants, but it is not crucial to increase the efficiency of the resources used in its implementation, therefore, not always the covenant that executed more was the one that used more the mechanisms of governance.

**KEYWORDS:** Public Governance. Voluntary tranfers. Management. University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Governança e Gestão .....	22
Figura 2 – Mecanismos de governança .....	24
Figura 3 - Pesquisa por meio do acesso livre do SICONV dos convênios existentes na UEPB.....	37
Figura 4 - Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de liderança.....	55
Figura 5 - Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de estratégia.....	55
Figura 6 - Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de controle.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas sobre a boa governança do setor público .....	17
Quadro 2 – Práticas de governança recomendadas pela IFAC .....	25
Quadro 3 – Relação dos órgãos concedentes e os valores executados por cada um dos Ministérios.....	33
Quadro 4 – Esquema geral dos procedimentos metodológicos.....	38
Quadro 5 - Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de liderança.....	48
Quadro 6 - Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de estratégia.....	50
Quadro 7 - Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de controle.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sujeitos da pesquisa.....	41
Gráfico 2 – Utilização das práticas de liderança.....	50
Gráfico 3 - Utilização das práticas de estratégia.....	52
Gráfico 4 - Utilização das práticas de controle.....	53
Gráfico 5 - Utilização do somatório dos mecanismos de governança pública.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes.....	42
Tabela 2 – Informações funcionais.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO - *Australian National Audit Office*

CF – Constituição Federal

EFS – Entidades de Fiscalização Superior

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GC – Governança Corporativa

IES – Instituição de Ensino Superior

IFAC - *International Federation of Accountants*

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MEC – Ministério da Educação

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONGs – Organizações não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROAD - Pró - reitoria de Gestão Administrativa

PROFIN - Pró - reitoria de Gestão Financeira

PROPLAN - Pró - reitoria de Planejamento

RBG – Referencial Básico de Governança

SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

TCU – Tribunal de Contas da União

TV – Transferência voluntária

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	10
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 GOVERNANÇA .....	13
2.1.1 GOVERNANÇA PÚBLICA .....	16
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA.....	19
2.2.1 <i>Mecanismos de Governança Pública</i> .....	24
2.3 TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS DA UNIÃO, GOVERNANÇA E SICONV .....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
3.1 TIPOLOGIA E ABORDAGEM DA PESQUISA .....	35
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA .....	36
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	39
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	40
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>41</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	41
4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>67</b>
<b>QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma boa gestão é aquela capaz de alcançar resultados positivos. No setor público isso é traduzido em como atender as necessidades da sociedade (MARTINS E MARINI, 2010), ou seja, por meio de ações concretas o Estado tem o dever de proporcionar respostas às demandas existentes e o uso eficiente do dinheiro público é uma delas. Um exemplo disso são os recursos públicos advindos da arrecadação dos impostos pagos pelos cidadãos, designados para prestação de serviços. É de se esperar que os cidadãos acompanhem de perto as ações da aplicabilidade dos recursos, por meio da Administração Pública que é responsável por gerir os recursos e dar-lhes correta destinação, impedindo que sejam desvirtuados para outros fins (VIANA, 2010).

É preciso que a sociedade esteja atenta a correta alocação dos recursos que foram arrecadados para as finalidades do objetivo ao qual foi destinado. De acordo com o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2008) Receitas Públicas são todos os ingressos de caráter não devolutivo auferidas pelo poder público, em qualquer esfera governamental, para alocação e cobertura das despesas públicas. As receitas podem ser classificadas, de acordo com a Lei 4.320 de 1964, em correntes ou de capital a depender do tipo de arrecadação realizada, como tributos, transferências, receitas de alienação de bens, dentre outras. Todas são receitas que servirão para compor o orçamento do órgão ao qual se destina e para cumprir com as obrigações, as despesas e os objetivos as quais foram destinadas. Na verdade, o que se tem buscado é uma nova forma de fazer gestão, visando ações concretas que norteiem a correta aplicação do dinheiro público e do interesse comum.

Foi a partir de uma experiência no setor privado que os estudiosos Jeasen e Meckling (1976) criaram a Teoria da Agência; na ocasião eles demonstravam a possibilidade do surgimento de conflitos de interesses no âmbito do ambiente corporativo, sendo tal conflito caracterizado por decisões em que o agente visava maximizar a sua utilidade econômica em detrimento dos interesses do principal. Diante do contexto surge como uma das alternativas para equilibrar os interesses divergentes no ambiente organizacional a governança, que em 1992 teve seu conceito oficializado pela Organização das Nações Unidas. Dentre os princípios basilares, a governança trazia: transparência, equidade e prestação de contas (MATIAS – PEREIRA, 2010). Essa era uma nova realidade que começaria a se expandir também dentro das organizações públicas.

Trazer para dentro dos órgãos públicos pressupostos de governança e aplicá-los passou a ser interesse da administração pública. Para Bizerra (2011, p.7), a governança pública é um

“conjunto de princípios básicos e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados”, e assim, produzindo uma prestação de contas responsável e comprometida com a transparência das ações praticadas.

Impelido pelos pressupostos da governança pública, o gestor público, em especial os órgãos de controle como o Tribunal de Contas de União (TCU) estão buscando transmitir e implantar nos órgãos públicos mecanismos que possam ser aplicadas, possibilitando melhores práticas gerenciais de aplicabilidade dos recursos públicos (BRASIL, 2014 b).

Governança, entre outros fatores, depende do desempenho das práticas e mecanismos desenvolvidos para essa finalidade, isto sendo válido para qualquer órgão da administração pública, dentre eles as universidades, entidades que em geral são autarquias desempenhando função própria de Estado e mantidas pelo Poder Público. Elas têm como pressuposto básico a contribuição para uma boa gestão pública voltada para prestação de serviços de interesse coletivo de forma satisfatória.

A Universidade Estadual da Paraíba busca, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o atendimento ao público. Para manutenção dessas atividades, além de seu orçamento do tesouro estadual, a instituição recebe do Governo Federal recursos públicos oriundos de transferências voluntárias e provenientes de emendas parlamentares e/ou seleção de projetos por meio de editais. Segundo a Controladoria Geral da União (CGU), por meio do Portal da Transparência (2017) define transferência voluntária como a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde. Apesar da não obrigatoriedade em repassar esses recursos, o Governo o faz, pois muitas atividades dentro da instituição são desenvolvidas por meio dessa descentralização, visto que o orçamento próprio da instituição não tem a capacidade para suprir todas as demandas existentes.

A UEPB ocupa a 6ª posição no ranking dos órgãos convenentes do Estado da Paraíba que mais receberam recursos oriundos de transferências voluntárias concedidas pelo Governo Federal nos últimos seis anos, totalizando um repasse de R\$ 31.207.712,08 (trinta e um milhões, duzentos e sete mil, setecentos e doze reais e oito centavos). Esse valor se destina à realização de despesas correntes como a aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, auxílio aos estudantes, pagamento de prestação de serviços e despesas de capital, como aquisição de equipamentos ou realização de obras. Essas despesas foram aprovadas em prol da realização de projetos de pesquisa de diversas áreas da instituição (PORTAL DOS CONVÊNIOS, 2017).

Se comparado ao orçamento próprio da UEPB destinado a custear despesas correntes e de capital, houve um crescimento das transferências voluntárias, passando da representatividade de 5% em 2011 para 17% no ano de 2017.

Por meio do acesso livre ao Portal dos Convênios (SICONV), verificou-se que dos 48 (quarenta e oito) convênios firmados pela UEPB nos últimos 7 (sete) anos, 15 (quinze) já tiveram suas contas prestadas ao órgão concedente. Para execução dos 15 convênios foi repassado um montante no valor de R\$ 7.666.383,55 (sete milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, trezentos e oitenta e três reais e cinquenta e cinco centavos), sendo devolvidos à União R\$ 2.479.126,01 (dois milhões, quatrocentos e setenta e nove mil, cento e vinte e seis reais e um centavo). Portanto, 32,33% do repasse foram devolvidos aos cofres públicos e 67,67% dos recursos foram gastos com despesas correntes e de capital aprovados anteriormente pelos Ministérios da Saúde, Educação, Esportes, Capes, dentre outros.

O SICONV é o Portal dos Convênios onde são executados tais instrumentos de repasse. Apesar de ser uma ferramenta recente, percebe-se a contribuição que esse sistema trouxe para o gerenciamento dos recursos públicos, trazendo inovação, transparência no repasse, agilidade, interface amigável e que contribui com a fiscalização dos gastos. Assim, o portal pode ser identificado também como uma ferramenta de governança pública.

A ideia de aplicar esses mecanismos trazidos pela experiência do setor privado visa a busca por uma melhor gestão, sendo eles: liderança, estratégia e controle, os quais adaptados pelo TCU em 2014 no Brasil foram baseados em práticas de governança desenvolvidas pelo IFAC *International Federation of Accountants* em 2011. No caso da UEPB, muitas são as atividades intraorganizacionais desempenhadas para consecução de sua atividade educacional. Apesar da possibilidade de se conduzir estudos que abordem um conjunto grande de atividades, este não é o caso do presente estudo, uma vez que a proposta irá visar uma atividade específica, com foco na execução dos convênios da instituição.

Em especial, nesse trabalho serão abordadas as receitas advindas das transferências voluntárias, mais especificamente dos convênios que compõem o orçamento da Universidade Estadual da Paraíba, os quais são destinados para o desenvolvimento das atividades típicas daquela instituição. Impelidos pela importância da empregabilidade de tais recursos advindos dos cofres federais e da aplicação dos mecanismos de governança pública, os quais visam dentre outros aspectos a boa gestão dos recursos públicos, a questão central que norteia este estudo é: Qual a relação existente entre os mecanismos de governança pública e a execução de convênios federais da UEPB no âmbito do SICONV?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar relação entre os mecanismos de governança pública e a execução de convênios federais celebrados entre a UEPB e a União no âmbito do SICONV.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a governança e os mecanismos propostos pelo Tribunal de Contas da União no RBG (Referencial Básico de Governança);
- b) Fazer um levantamento dos convênios celebrados pela UEPB que já executaram suas atividades desde a implementação do SICONV;
- c) Analisar as práticas de governança pública na execução dos recursos repassados pela União, por meio dos convênios, dentro da Universidade Estadual da Paraíba.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste estudo deve-se ao fato da importância do tema a ser estudado, pois traz reflexões para compreensão dos mecanismos de governança aplicados ao setor público. Ademais, a temática é contemporânea e segundo Cavalcante (2013) são poucos os estudos sobre governança, principalmente que investiguem a aplicação dos mecanismos de governança pública nas atividades pelos órgãos praticadas.

É preciso compreender que a Universidade está dentro de uma estrutura administrativa complexa que tem por objetivo a consecução do bem comum. De acordo com Pessoa (2000), a universidade hoje é uma das organizações mais complexas da sociedade e, como tal, defronta-se com a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender as necessidades internas e demandas da sociedade. Portanto, as atividades desempenhadas para consecução desse objetivo também são complexas e é preciso investigar a demanda da situação problema de cada uma.

Dentre as atividades intraorganizacionais desempenhadas dentro da UEPB está a execução dos convênios federais que demandam uma equipe multidisciplinar para acompanhar

todo o percurso ao qual o convênio é submetido, desde a submissão ao órgão que irá conceder o recurso até sua total execução e finalização com a devida prestação de contas, sendo isso coordenador por um docente designado para tal finalidade.

Em tempos de crise financeira a captação de recursos por meio de convênios é importante para suprir necessidades que a instituição não teria condições de arcar, visto que o orçamento é reduzido, atendendo apenas prioridades como pagamento de pessoal, custeio das atividades curriculares, aquisição de materiais de consumo e outros serviços para manutenção da instituição.

Sendo assim, a execução desses instrumentos de repasse trouxe impactos positivos para a UEPB, como a construção de laboratórios, aquisição de equipamentos importados para realização de pesquisas, manutenção dos estudantes de baixa renda, dentre outros. No entanto, diversas ações deixaram de ser atendidas, pois os recursos foram sendo devolvidos sem que o objetivo ao qual foi proposto o projeto aprovado tenha tido êxito total.

Por meio da governança, que é um 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 (BRASIL, 2014 b). Sendo assim, de forma eficaz, essa pesquisa irá buscar dentro da UEPB, em especial na execução desses convênios, elementos que possam estar influenciando, mesmo que de forma indireta a atuação dos gestores para consecução dos objetivos pactuados.

Neste sentido, a investigação é importante, devido a relevância de questões atuais, como conceitos de gestão e governança pública, aplicação dos seus princípios para eficácia da gestão e utilização dos recursos públicos, além da promoção dos mecanismos que servem de escopo para uma boa governança pública, trazendo uma contribuição social, porque busca avaliar o serviço público prestado a sociedade.

O estudo é relevante haja vista que a situação encontrada na UEPB possivelmente é a mesma que existe em outros órgãos públicos. De modo mais específico, espera-se que esta pesquisa traga uma contribuição para o debate e produção acadêmica e científica nesta área. E também seja fonte de reflexão para os atores institucionais e sociais envolvidos, ampliando o conjunto do conhecimento científico sobre o tema e, além disso, que possa servir como fonte para outros pesquisadores que se interessem pela temática.

Finalmente, destaca-se a escolha do tema pela pesquisadora que é servidora da instituição pesquisada há cinco anos e trabalha no Setor de Convênios, no Campus I (Campina Grande). Teve como inquietação para desenvolver a pesquisa devido ao fato da sua

originalidade e a escassez deste tipo de estudo, com foco na execução de convênios federais na instituição UEPB.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em três capítulos específicos. O primeiro apresenta a contextualização do problema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa da escolha do tema para estudo metódico.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica com a discussão sobre governança pública, no contexto da administração pública e gestão, a universidade no contexto da Administração Pública e transferências voluntárias através do Sistema de Convênios – SICONV.

No terceiro capítulo, apresentam-se detalhadamente os procedimentos metodológicos da pesquisa, sua classificação, instrumentos de coleta de dados, atores sociais, lócus social da pesquisa.

Por fim, no quarto capítulo pretende-se apresentar os resultados e a discussão da pesquisa, ou seja, a análise quantitativa dos dados da pesquisa empírica, bem como as considerações finais do estudo em foco.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA

O início dos anos 90 foi marcado por crises financeiras em diversos países, como por exemplo, a recessão dos Estados Unidos que teve sua economia fortemente atingida entre os anos de 1990 e 1991, na Inglaterra em que o número de desempregados chegou a quase 500.000 (quinhentas mil) pessoas, sendo “a maior crise econômica vivida pelo país desde o final da Segunda Guerra Mundial” (BRUM, 1990, p. 67), ou a crise do Petróleo, que atingiu a Europa, os EUA e países da Ásia.

Além das recessões, o elevado nível de desemprego, problemas no meio político e outras situações difíceis surgiam logo após em 2000, com escândalos que abalaram países como os Estados Unidos, onde uma das maiores empresas de distribuição de energia, a Enron, fraudava documentos contábeis para se beneficiar na compra de suas ações distorcendo a real situação da empresa para os acionistas com informações falsas. Em meio a tais vulnerabilidades que se encontravam os países do mundo, era emergente a necessidade pela busca de soluções que acomodassem os interesses divergentes e partissem a denominadores comuns para retomada à normalidade das atividades. Foi então surgindo no seio das instituições privadas estudos que davam indícios da criação de uma nova abordagem para lidar com os conflitos de interesses existentes dentro dos ambientes de trabalho.

Os estudos sobre governança remontam ao início do século XX, a partir de uma iminente necessidade de analisar as relações conflituosas que existiam dentro das organizações privadas, em que, cada integrante visava atender o seu próprio interesse, mesmo que em detrimento dos objetivos gerais daquela instituição. Berle e Means (1932) foram os pioneiros nesse estudo, quando, na oportunidade deram início a criação de uma teoria que fosse aplicável nas empresas em que os gestores pudessem entender a importância da participação dos acionistas dentro das organizações e compreendessem que pontos de vista diferentes poderiam agregar valor ao seu negócio, e que, muitas vezes para encontrar um equilíbrio precisariam também divergir nas ideias até se chegar a um consenso.

Nessa mesma linha, depois em 1976, Jensen e Meckling apresentaram a Teoria da Agência, que explicaria esse conflito existente entre o agente e o principal. Segundo eles “uma relação de agência ocorre com a delegação de alguma autoridade para a tomada de decisão por um agente, entretanto, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do principal” (JENSEN; MECKLING, 1976 apud Aragão, 2013, p. 27). Portanto, é

provável que esses problemas persistam mesmo diante das tentativas em minimizá-los, porém, em maior ou menor grau eles podem continuar.

Zimmerman (1978) faz um paralelo sobre conflitos de agência existentes também na administração pública, entre os eleitores e os agentes políticos, ou seja, entre o principal e o agente, alertando para os interesses divergentes que existem e a barganha utilizada por cada uma das partes, seja para manter-se no poder ou para receber benefícios em troca de votos. Sendo assim, a busca pela realização do interesse da sociedade fica prejudicado por causa desses interesses conflitantes.

O IFAC (2012), na sua *Policy Position* nº4 demonstra a necessidade de aliviar esses conflitos entre esses atores e da necessidade da utilização de práticas mais transparentes no desenvolvimento das atividades e a busca por uma gestão mais responsável. Seria, pois, o pontapé inicial da criação de uma teoria capaz de minimizar as divergências dentro dos ambientes corporativos, onde surgia a governança (ANDRADE, 2005).

Em 1992 foi criado oficialmente pela ONU (Organização das Nações Unidas), por meio da Comissão sobre Governança Global, o conceito sobre governança. De acordo com a Comissão sobre Governança Global, (BRASIL, 1996, p.2) pode-se entender por governança:

[...] a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pela qual é possível acomodar interesses conflitantes e realizar ações cooperativas. Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições.

Sem dúvida, a globalização foi um fenômeno que impulsionou o desenvolvimento da governança, já que ela é “resultado de uma longa, lenta e quase imperceptível evolução da sociedade moderna (...) e que seus interesses e problemas mais relevantes adquiriam o caráter de questões mundialmente interdependentes e globais” (BEDIN, 1997, p. 134). De acordo com Mello (1998, p. 197) a globalização traduz-se como a “emergência de um novo patamar de ordenamento da vida social”, induzindo, pois, um outro olhar sob o desenvolvimento dos cenários mundiais, seja no campo econômico, político, social ou cultural. E nessa ânsia de transpor os limites, de ir ao encontro do outro, de encontrar-se no problema do “vizinho” para encontrar soluções para os conflitos existentes, eis que aparece a governança.

Assemelhando-se aos princípios que regem as instituições internacionais, como o Banco Mundial e o FMI (Fundo Monetário Internacional), que foram criados com objetivo de auxiliar na reconstrução da economia internacional dos países que estavam desestruturados no pós – Guerra, a governança foi surgindo como um necessidade de organização das instituições, sendo

elas internacionais, transnacionais ou mesmo a sociedade civil, sendo importante acolher todos os países que estão em busca de soluções comuns para os diversos problemas enfrentados, a nível local, regional ou mesmo mundial.

A teoria sobre governança sugere que a discussão dos temas é o mais importante para o processo de tomada de decisão das questões abordadas, não menosprezando um em detrimento do outro. Sendo assim:

Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendem aos interesses de pessoas e instituições [...]. No plano global, a governança foi vista primeiramente como conjunto de relações intergovernamentais, mas agora deve ser entendida de forma mais ampla, envolvendo organizações não governamentais (ONG), movimentos civis, empresas multinacionais e mercados de capital globais. Com estes interagem os meios de comunicação de massa, que exercem hoje enorme influência (BIERMANN; PATTBERG, 2012, p. 281).

Peters (2012, p. 29) lembra que “[...] o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos”. Em termos globais, percebe-se que a governança aponta caminhos a serem seguidos em prol de objetivos comuns, por meio de metas que sejam determinantes para consecução de resultados eficientes voltados para uma responsabilidade gerencial com os atores envolvidos, por meio de uma intensa comunicação que seja resultado de ações transparentes e que tenham líderes preparados para tomar as decisões coerentes, promovendo a efetivo controle das atividades desempenhadas.

Portanto, foi a partir de uma experiência no setor empresarial que se materializou o conceito de governança, que primeiro foi denominado de empresarial ou corporativo. A Governança Corporativa é definida pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) como sendo um o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2017).

De acordo com Marques (2007, p. 13) “o objeto central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas, ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente”. Os princípios que norteiam a governança corporativa, conforme enumera Matias-Pereira (2010b) são: a) *fairness* (equidade); b) *disclosure and transparency* (divulgação e

transparência); c) *accountability* (prestação de contas); e d) *compliance* (responsabilidade corporativa).

O que antes estava restrito a um ambiente empresarial, foi aos poucos abrindo espaço para que organizações do mundo inteiro se utilizassem da teoria e fossem adaptando a sua própria realidade. Portanto, além do conceito de governança corporativa faz-se oportuno distinguir outros conceitos de governança, podendo ainda existir em duas dimensões: a global, que é a governança em seu sentido mais amplo, conforme explicado acima em diversos conceitos, e a pública (BRASIL, 2014 b).

Dentre os conceitos de governança que existem vale destacar que não há um conceito mais ou menos relevante, pois não há como exaurir seu significado em um só significado. Tendo em vista a amplitude do tema, optou-se inicialmente por um conceito que possa de forma mais abrangente dar o pontapé inicial do que é a governança, tratando-a, por ora de modo mais amplo.

Governança global: pode ser entendida como o conjunto de instituições, mecanismos, relacionamentos e processos, formais e informais, entre Estado, mercado, cidadãos e organizações, internas ou externas ao setor público, através dos quais os interesses coletivos são articulados, direitos e deveres são estabelecidos e diferenças são mediadas (WEISS; THAKUR, 2010 apud BRASIL, 2014 b, p. 22).

O outro conceito a ser estudado de forma mais detalhada é a governança pública, que servirá de base para a construção dessa pesquisa. Haverá um tópico específico que irá abordar o tema.

### 2.1.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

O gerenciamento da máquina pública não é uma atividade simples, pois requer a reunião de esforços para administrar de forma eficiente, democrática e transparente os recursos públicos, lidando com questões de ordem política, social, econômica, respeitando a cidadania e o interesse comum de toda a comunidade envolvida, sempre prezando pela realização do interesse público (MATIAS – PEREIRA, 2010).

Depois de enfrentar diversos problemas de cunho econômico e político no final dos anos 80 e início dos anos 90 diversos países, inclusive o Brasil que viveu a década perdida nesse período, vão entendendo a necessidade de readequação da estrutura das organizações públicas, não só de cunho financeiro, mas também social, político e até cultural. Existe uma necessidade de remodelar-se a uma nova forma de fazer gestão, ou seja, mais integrada e dinâmica, menos burocrática e engessada (BRASIL, 2014 b). A exemplo da experiência vivida nos ambientes corporativos, onde se teve o início da governança. Foi então nos Países Baixos por volta do ano

de 2000, que surgiram os primeiros conceitos de governança pública (NETHERLANDS, 2000 apud BRASIL, 2014b) e se estendeu no decorrer dos anos os estudos sobre o tema por vários organismos internacionais.

De acordo com Matias-Pereira (2010a, p.113), pode - se entender por governança pública “o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos”.

O IFAC, entidade mundial de auditores independentes, estabeleceu os princípios que norteiam as práticas da governança no setor público, quais sejam: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001). Também o FMI e o Banco Mundial publicaram trabalhos sobre as práticas da governança com o intuito de dar maior credibilidade as atividades desenvolvidas no setor público, em busca de maior eficiência e transparência na utilização dos recursos públicos.

O Banco Mundial compreendendo a importância do cumprimento dos deveres aos cidadãos pelo Estado compilou e ratificou os princípios aplicáveis a governança pública, sendo eles: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (WORLD BANK, 2007 apud BRASIL, 2014b).

Esses princípios servem de guia para as práticas da boa governança pública a serem seguidas pelos órgãos públicos. Dentre essas práticas existentes, o IFAC (2013 b) compilou – as em um documento, conforme abaixo descrito:

Quadro 1 – Práticas sobre a boa governança do setor público

PRÁTICAS SOBRE BOA GOVERNANÇA DO SETOR PÚBLICO
a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
f) dialogar com e prestar contas à sociedade;
g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;

k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

Fonte: BRASIL, 2014 b, p. 14.

Sendo assim, faz-se necessário compreender que a boa governança pública está pautada em princípios e práticas para a realização do que fora proposto para condução das atividades da administração pública. Para Bizerra (2011, p. 5) governança pública é:

Conjunto de princípios básicos e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, através de um melhor gerenciamento dos seus processos e de suas atividades, promovendo a prestação de contas responsável (*accountability*) por parte dos gestores e transparência de suas ações.

A depender dos cenários histórico ou cultural em que cada organização se encontre, os aspectos da boa governança poderão variar, visto que os valores e interesses de cada país, ou região são diferentes (ZORZAL; RODRIGUES, 2015). A governança pública não se trata de uma mudança institucional ou de forma de gestão, muito menos de simples atendimento a regras, mas de uma mudança de mentalidade e comportamento de toda uma sociedade na aplicação quotidiana dos princípios por ela pregados (LINCZUK, 2012, p. 99).

Portanto as práticas estabelecidas pelo IFAC, FMI, pelo Banco Mundial, dentre outros podem ser adaptadas as diversas realidades existentes, tendo em vista a complexidade de cada situação existente em cada país ou região, principalmente porque o ambiente público é peculiar e cada país é detentor de suas normais legais e princípios.

Sendo assim o PSC/IFAC (2001, p.2) ressalta que:

O setor público é complexo, e entidades do setor público não têm uma forma padrão de organização ou tamanho. É importante, portanto, reconhecer a diversidade do setor público e os diferentes modelos de governança que se aplicam em diferentes países e em diferentes setores, pois cada qual tem características únicas que requerem atenção especial ao se impor diferentes conjuntos de responsabilidades na prestação de contas.

Percebe-se que muitos organismos internacionais vêm adotando as práticas de governança pública em seu país, e no Brasil não está sendo diferente. O Tribunal de Contas da

União publicou recentemente, em 2013, depois aprimorou em duas edições de 2014, o RBG (Referencial Básico de Governança) acerca da importância da adoção pelo Estado, cidadãos, órgãos públicos às práticas de governança, para realização de suas atividades, buscando por meio dos mecanismos desenvolvidos alcançar a efetividade de uma gestão responsável.

O órgão abordou o conceito da seguinte forma: “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” (BRASIL, 2014b, p. 27). Tal conceito elaborado pelo TCU serviu de base para a construção desse trabalho, não menosprezando os demais, mas foi a partir do caminho traçado por este órgão que a pesquisa foi sendo construída, a despeito da abordagem dos mecanismos e da governança no Brasil, tais quais serão mais bem detalhadas no tópico seguinte.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA NO BRASIL

Antes de adentrar na governança pública no Brasil, vale destacar alguns aspectos da estrutura administrativa do país, o ambiente, em que está inserido, onde podem ser desenvolvidos os aspectos, princípios, práticas e mecanismos de governança pública já pontuados anteriormente.

Coimbra (2006) destaca que é dentro de uma estrutura administrativa complexa, onde são executadas as tarefas para realização do bem comum, como saúde, educação, cultura, que atenda as necessidades da população. Portanto, é preciso uma organização administrativa do Estado para prestação desses serviços.

Segundo Di Pietro (2012) a estrutura da Administração Pública está dividida em dois sentidos, o subjetivo e o objetivo, no primeiro caso trata-se dos órgãos que desempenham a função administrativa e no sentido objetivo é a própria atividade administrativa sendo exercida pelos entes designados. Segunda a autora, no sentido subjetivo da Administração encontramos a divisão da administração pública em direta e indireta.

Di Pietro (2012, p. 84) ensina que:

Em sentido subjetivo, a Administração Pública é composta por todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas, quais sejam, a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal, sendo estes considerados órgãos da Administração Direta do Estado.

No entanto, não é só a Administração Direta responsável pela execução das atividades do Estado, podendo ser descentralizadas a outras pessoas jurídicas, como por exemplo:

autarquias, empresas públicas, fundações, sociedades de economia mista que compõem a Administração Indireta (Decreto – Lei nº 200-1967).

A doutrina preponderante, de acordo com Mello (2013, p. 153), menciona:

(...) o Estado tanto pode prestar por si mesmo as atividades administrativas, como pode desempenhá-las por via de outros sujeitos, caso em que estará perante a chamada descentralização. (...) nesta hipótese ora o Estado transfere o **exercício** de atividades que lhe são pertinentes para particulares, ora cria pessoas auxiliares suas, para desempenhar os cometimentos destarte descentralizados (grifo nosso).

Sendo assim, para desempenhar as atividades estatais, faz-se necessário a atuação de todos os sujeitos que compõem o corpo da Administração Pública, sendo elas exercidas direta ou indiretamente, por meio da execução descentralizada das funções as quais lhe foram designadas. Essa forma de administrar a “coisa” pública traz no seu bojo um modelo gerencial, que exige do Estado um esforço a mais na execução de suas ações de forma eficiente.

No Brasil, somente com a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) pode-se destacar a evolução do modelo gerencial, pois dentro do texto constitucional houve a introdução de vários artigos que exprimiam um Estado focado na prestação de um serviço público de qualidade, transparência nas ações, bem como a introdução do princípio da eficiência, conforme se revela no art. 37 da CF/1988 “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Torres (2004, p. 67) vai além e ressalta que “com os esforços de implantação da nova gestão pública, a engenharia institucional da administração pública brasileira concebida pela CF/1988 se assenta sobre dois pilares fundamentais: descentralização e controle social”. A lógica da descentralização de políticas públicas, fortemente incorporada na Constituição Federal de 1988 - como as referentes às áreas de educação, saúde e ação social – baseia-se no pressuposto de que a transferência da responsabilidade de execução das ações para a instância local permite melhor controle da qualidade e dos custos dos serviços prestados, especialmente por possibilitar maior atuação do controle social exercido pela própria comunidade usuária desses serviços (MATIAS – PEREIRA, 2010).

Sendo assim, no que tange às atividades de ensino superior, administradas pelos entes federados, na maioria das vezes, o seu exercício é descentralizado para uma autarquia que irá desempenhar as atividades típicas de estado, como é o caso da Universidade Estadual da Paraíba, entidade pública onde será desenvolvida essa pesquisa.

O artigo 5º, inciso I, do Decreto-Lei nº 200/67, definiria Autarquia como sendo:

Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, **gestão administrativa e financeira centralizada** (BRASIL, 1967, art. 5º. Grifo do autor).

Além disso, a responsabilidade com os recursos públicos, que é o ponto chave dessa pesquisa, é para todo e qualquer órgão inserido na Administração Pública, prestando atividade de qualquer natureza e em qualquer localidade ou esfera. Nesse caso a Constituição Federal de 1988, no parágrafo único do artigo 70, estabelece que:

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária”, no que se enquadram, por óbvio, as universidades públicas brasileiras. (BRASIL, 1988, art. 70).

Além dessas situações trazidas pela CF/1988, outro ponto que merece destaque é a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 que marcou o início da reestruturação da administração pública e da Nova Gestão Pública (NGP) nos países da América Latina, inclusive o Brasil (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Como as universidades têm um papel fundamental no desenvolvimento educacional do país, são entidades que exercem atividades descentralizadas e estão inseridas nesse cenário de reestruturação da Administração Pública, é oportuno mencionar que elas também devem adequar-se a esse novo modelo de gestão. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dessas instituições já demonstra o delineamento desse novo panorama.

De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o PDI é: [...] o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002b, p. 2). O planejamento nas universidades, por meio do PDI, tem por objetivo “apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados durante a gestão” Lei nº 10.861/2004. Portanto, pode-se inferir que ele já demonstra - se como sendo um instrumento capaz de incentivar o desenvolvimento de uma governança dentro da instituição.

O passo para se entender governança, é, portanto, entender antes o papel de uma nova gestão, pois são conceitos que estão intimamente conectados, ao passo que para gerenciar uma organização, seja ela pública ou privada é preciso estabelecer estratégias de atuação, para que possam ser direcionados os melhores caminhos a serem seguidos, e a governança faz isso, indicando e direcionando à gestão, que irá montar seu planejamento, agir, executar e controlar

suas atividades por meio das estratégias direcionadas, tudo isso por meio de uma nova perspectiva de atuação, não só dos órgãos de controle, mas para além de uma mudança de pensamento dos gestores responsáveis pela atuação pública, como é o caso. Além disso, para melhor atender os usuários dos serviços públicos, busca-se a promoção da *accountability* e transparências na atuação dos seus processos, visando responder aos anseios das partes interessadas ou stakeholders (BRASIL, 2014 b).

Sendo assim, a nova gestão pública e os princípios da governança propõem dar segurança aos usuários dos serviços públicos, pois trazem como pressupostos básicos, dentre outros, uma utilização eficiente na prestação desses serviços, para que possam acompanhar de perto a atuação do Estado. De acordo com Kissler e Heidemann (2006, p. 482), “sob a ótica da ciência política, a governança pública também está associada a uma mudança na gestão política da instituição, seja ela qual for”. Portanto, quando se fala em mudança no corpo da Administração Pública, também nele estão incluídas as universidades públicas.

A figura 1 apresenta a relação de conexão entre a gestão e a governança:



Fonte: (BRASIL, 2014 b, p. 32)

No Brasil, o TCU tomou a iniciativa de liderar um estudo internacional juntamente com outros países e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para identificar as práticas de governança pública adotadas pelos órgãos centrais desses diversos países, no intuito de melhorar a capacidade de governar, implementando estratégias valiosas para serem úteis a sociedade brasileira e aos outros países que estão se dedicando a esses estudos (NARDES, 2014, TCU).

Como órgão de controle do país, o TCU tem por obrigação a fiscalização financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades públicas, dentre outras observações, a aplicabilidades dos recursos públicos (BRASIL, 1988).

No entanto, só é possível a observância dos princípios de governança nos países que exerçam de forma democrática sua governabilidade. Para Peters (2012) é preciso que uma boa governança seja aberta e democrática, sendo eficiente na realização dos resultados pretendidos.

No preâmbulo da Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, e logo no artigo 1º estabelece que a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito (...) e no parágrafo único dispõe que “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (BRASIL, 1988).

Portanto, não seria possível em um país que exercesse seu poder de forma ditatorial abrir espaços de participação para que o povo seja participante ativo e exerça sua cidadania, inclusive elegendo seus representantes. Para Stiglitz (1999), faz-se necessário que as informações estejam ao alcance da população para que haja uma boa governança pública.

Sendo assim, foram editadas no país, enfatizando o compromisso com o interesse público por meio da ética e transparência, e que por meio delas o povo pudesse cobrar de forma efetiva o cumprimento do dever do Estado. Sendo exemplos disso: a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, por meio da qual todos podem ter acesso às informações dos órgãos públicos, que sejam de interesse da população, exceto àquelas que sejam de caráter sigiloso, todas devem estar disponíveis para o acesso ao público, inclusive por meio digital.

Outra lei editada foi a Lei 101 de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) em que obriga os entes públicos a observar o equilíbrio fiscal das contas públicas, de forma planejada e transparente, sempre observando os limites das despesas de pessoal, de dívida pública, dentre outros e em seu artigo 48 descreve os instrumentos de transparência na gestão fiscal, que dão suporte ao controle social e amparo aos gestores públicos:

Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Outrossim, devido a importância do TCU no Brasil, o RBG produzido pelo TCU é responsável por orientar e dirigir todos aqueles que estão dispostos a atuar de forma concreta na busca por uma boa governança. Por isso, é preciso esclarecer que não só são os órgãos públicos e entidades que podem praticar as ações de governança pública, mas também todas as esferas de poder, entes federados, bem como as atividades intraorganizacionais, entendidas como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados. Será a partir da perspectiva das atividades intraorganizacionais que este trabalho será desenvolvido, juntamente com os mecanismos de governança pública, os quais serão estudados a seguir.

## 2.2.1 Mecanismos de Governança Pública

O TCU adaptou as recomendações do IFAC, que publicou em 2001 o Study 13, denominado de *Governance in Public Sector: A Governing Body Perspective* e de acordo com Leal e Melo (2017) tem como objetivo melhorar a relação governo/sociedade e contribuir para implementação de práticas de GC no setor público. Para a realidade brasileira o TCU trouxe os mecanismos de governança pública: liderança, estratégia e controle, que por meio de suas práticas visam estabelecer uma boa governança pública aos órgãos e entidades da Administração Pública do país. A figura 2 ilustra esses mecanismos e os componentes que deverão estar alinhados para o exercício dessas práticas.

Figura 2 – Mecanismos de governança



Fonte: (BRASIL, 2014 b, 39)

Dentro desse modelo desenvolvido pelo órgão de controle, o TCU, estão os componentes que existem dentro de cada um dos mecanismos propostos para execução de uma boa governança. Faz-se oportuno destacar que será a partir desses mecanismos que será desenvolvida esta pesquisa, tendo em vista a importância dos recursos recebidos em forma de convênios pela UEPB e a verificação se há ou não aplicabilidade da liderança, estratégia e

controle, já que eles visam, dentre outros aspectos, a busca pela utilização eficiente dos gastos públicos (BRASIL, 2014 b).

O quadro 2 mostra de forma detalhada cada mecanismo: liderança, estratégia e controle, seus componentes e as práticas que deverão ser observadas para consecução ou não dos mecanismos:

Quadro 2 – Práticas de governança aplicada ao setor público:

Liderança	L1 – Pessoas e competências	<p><b>Prática L1.1</b> - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração</p> <p><b>Prática L1.2</b> - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.3</b> - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração</p> <p><b>Prática L1.4</b> - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.</p>
	L2 – Princípios e comportamentos	<p>Prática L2.1 - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração</p> <p>Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p>Prática L2.3 - Estabelecer 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</p>
	L3 – Liderança organizacional	<p>Prática L3.1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais</p> <p>Prática L3.2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos</p> <p>Prática L3.3 - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização</p> <p>Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno</p> <p>Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.</p>
	L4 – Sistema de governança	<p>Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização</p> <p>Prática L4.2 - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas</p> <p>Prática L4.3 - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.</p>

Estratégia	E1 – Relacionamento com partes interessadas	Prática E1.1 - Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo Prática E1.2 - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização. Prática E1.3 - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores Prática E1.4 - Assegurar 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.
	E2 – Estratégia organizacional	Prática E2.1 - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização
	E3 – Alinhamento transorganizacional	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas
Controle	C1 – Gestão de riscos e controle interno	Prática C1.2 - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
	C2 – Auditoria interna	Prática C2.1 - Estabelecer a função de auditoria interna. Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente. Prática C2.3 - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização
	C3 – <i>Accountability</i> e transparência	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei. Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> . Prática C3.3 - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos. Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: (BRASIL, 2014 b)

Para avaliar a aplicabilidade das práticas dentro da organização, é necessário o cumprimento de cada mecanismo. Sendo assim, para a liderança é preciso ficar atento às pessoas que ocupam os cargos da organização, como os comportamentos e condutas são analisados na ética e como lideram os processos para que as decisões sejam pautadas em transparência. Os líderes precisam avaliar e direcionar a organização para que sejam alcançados os objetivos da organização, por meio do funcionamento do sistema de governança adotado (BRASIL, 2014b).

Já por meio do mecanismo da estratégia, percebe-se a importância de manter um bom relacionamento com as partes interessadas, os *stakeholders*, já que participam direta ou

indiretamente de todo o processo de governança. Outro ponto é a avaliação do ambiente, monitorando a execução dos objetivos presentes na estratégia, bem como a busca por uma avaliação perene voltando-se para a eficácia na consecução de suas finalidades (BRASIL, 2014b).

O controle é um mecanismo que irá lidar com os riscos. Para minimizá-los e prestar o melhor serviço para a sociedade existe o instrumento do controle interno, de auditoria que serve para detectar possíveis irregularidades e por último o dever de prestar contas. “A transparência deve situar-se dentro dos limites de exposição que não sejam conflitantes com a salvaguarda de informações” (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

### 2.3 TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS DA UNIÃO, GOVERNANÇA E SICONV

Segundo a Controladoria Geral da União (CGU), por meio do Portal da Transparência (2017) transferências voluntárias são os recursos financeiros repassados pela União aos Estados, Distrito Federal e Municípios em decorrência da celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos similares, cuja finalidade é a realização de obras e/ou serviços de interesse comum. A Transferência Voluntária é a entrega de recursos a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Espera-se que a aplicação dos princípios da boa governança pública resulte no alcance amplo da finalidade a que foram destinadas as transferências voluntárias. Assim, em 31 de março de 2017 foi editada a portaria 67 que dispõe sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito das transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de fomento e de colaboração.

Nesse ínterim, todos os órgãos que recebam recursos de transferências vão tomar a portaria como base para apoiar o cumprimento de suas atividades. É possível atentar que cada vez mais busca-se fazer menção aos princípios de uma boa governança, como a gestão de integridade, riscos e controle, estando estes presentes nos preceitos da boa governança, e prevendo a portaria por meio de seus objetivos e diretrizes fomentar às práticas de uma boa gestão, bem como minimizar e prevenir os desvios do dinheiro público, por meio do monitoramento e mecanismos de melhoria dos processos, apoiando sempre os gestores para adoção de melhores resultados e numa efetiva tomada de decisão.

Na mesma linha foi editada a portaria 66 de 31 de março de 2017 que dispõe sobre os critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União,

operacionalizados pelo SICONV. Ela faz uma releitura do conceito de governança como sendo um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle cuja aplicação permita aperfeiçoar as práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. A portaria enfatiza que os órgãos que receberem recursos de transferências vão observar os preceitos referentes à governança, buscando otimizar a aplicabilidade dos recursos oriundos desse instrumento, podendo ser um convênio, contrato de repasse, a efetiva participação dos cidadãos, zelando pela divulgação das informações fornecidas por esse portal, o SICONV.

De acordo com Rubin (2017) os normativos fazem parte do projeto de modernização das transferências voluntárias para desburocratizar os processos, ampliar o controle e a transparência, bem como fortalecer a gestão e melhorar a efetividade na aplicação dos recursos públicos. Ainda, segundo o secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, além de normatizar, torna-se viável a construção junto com os parceiros da Rede Siconv, estratégias para melhorar o planejamento, agilizar as licitações e aprimorar a fiscalização dos projetos.

De acordo com Torres (2004) é possível verificar, que apesar das dificuldades presentes na Administração Pública do Brasil, pode-se vislumbrar uma nova faceta dos atos de transparência presentes na estrutura da Administração do país, bem como o esforço para implementar a *accountability*.

Portanto a criação de um Sistema de controle sobre as transferências voluntárias – SICONV associados aos esforços de implementação de uma gestão eficiente junto aos órgãos públicos demonstra uma necessidade dentro da administração que precisa responder aos anseios da sociedade, por meio de princípios de transparência, prestação das contas públicas eficiente e responsabilização dos gastos públicos, tais características presentes também nas práticas de governança pública.

### 2.3.1 Portal dos convênios federais (SICONV)

No intuito de dar maior transparência e agilidade aos atos praticados pela Administração Pública por meio das transferências voluntárias surgiu a necessidade de criação de um sistema que tivesse integrado todo o processo desse repasse de recursos federais aos outros entes públicos e privados de forma sistemática e padronizada, a fim de que existisse um maior controle dos gastos por meio desse instrumento.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através do Decreto nº 6.170/2007 instituiu o SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse) com o objetivo

disciplinar os instrumentos de transferências voluntárias e disponibilizar maior transparência e publicidade às mesmas feitas pela União, através de um órgão da Administração Pública Federal e Estados, Municípios, Distrito Federal e entidades privadas sem fins lucrativos.

A figura do Sistema criado em 2008 a partir de uma latente necessidade de acompanhamento dessas transferências devido às “evidências de irregularidades encontradas nas auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas da União – TCU em ajustes celebrados entre a União e Organizações não Governamentais – ONGs ou entidades da Administração Indireta, a partir de 1999” (AGUIAR NETO, *et al.* 2014, p.7).

Despontava então o SICONV como uma nova ferramenta de gestão, por meio do Acórdão nos 788 e 2088/2006, a partir de uma determinação do TCU:

Nos referidos Acórdãos o TCU determinou ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP –, que apresentasse àquele Tribunal um estudo técnico para implementação de sistema de informática em plataforma web que permitisse o acompanhamento online de todos os convênios e outros instrumentos jurídicos utilizados para transferir recursos federais a outros órgãos/entidades, entes federados e entidades do setor privado, que pudesse ser acessado por qualquer cidadão, via rede mundial de computadores, contendo informações relativas aos instrumentos celebrados.

A integração eletrônica desse sistema faz toda a diferença em uma gestão voltada à eficiência e transparência, visto que todos os procedimentos de liberação de recursos, execução, acompanhamento, fiscalização, execução e prestação de contas acontecem por meio do Portal dos Convênios.

A vinda do SICONV substituiu a parte do papel em arquivos digitais, na qual todas as informações pertinentes ao convênio passaram a ter seu registro na plataforma através da inserção dos dados e arquivos digitais, tornando um serviço mais conciso (VOLTATONI, 2016, p. 11).

Assim o valor pago ao beneficiário é creditado diretamente em sua conta, facilitando assim a transparência dos pagamentos efetuados e evitando transferências a credores fraudulentos, auxiliando também a máxima segurança das informações.

O Siconv, como ferramenta de controle e de gestão trouxe além de uma maior interação com os usuários, órgãos de controle, órgão conveniente e população que pode por meio do acesso livre do portal acompanhar toda a execução do convênio, impactou positivamente na construção de informações claras e transparentes trazendo uma confiança para os que lidam com recurso público.

A descentralização desses recursos pelo governo federal tornou-se mais transparente desde a implementação do Siconv em 2008 e depois com a modalidade OBTV (Ordem Bancária de Transferência Voluntária), por intermédio do qual passou a ser obrigatório o registro de todos os atos relativos a convênios, contratos de repasse e termos de parceria (TCU, 2013). Passou a permitir um acompanhamento de forma real a toda comunidade que assim se interessar, por meio do Acesso Livre no portal de convênios do Governo Federal<sup>1</sup>:

Mais que um canal de aproximação, as ações desenvolvidas pelos governos através do meio eletrônico são caracterizadas como políticas sociais de interesse público, facilitando a vida das pessoas e colaborando com o desenvolvimento social. (MOREIRA *et al.*, 2010 apud VOLTATONI, 2016, p. 6).

Com essa informatização e divulgação por meio dessa plataforma, é possível verificar que houve uma aproximação do público com o Governo Federal e os órgãos que receberam o repasse, afim de tornar a relação entre os interessados mais transparente e voltada à prática do fim social, rompendo conceitos de uma estrutura burocratizada e trazendo à tona uma organização mais dinâmica e democrática.

De acordo com BOVENS, 2007:

O SICONV instrumentaliza o acompanhamento da formulação, implementação descentralizada mediante transferências voluntárias e avaliação das políticas públicas, sob as dimensões da accountability administrativa direcionada às auditorias, inspetorias e controladorias; da accountability política relacionada aos representantes eleitos, aos partidos políticos, aos eleitores e à mídia; da accountability profissional ligada a grupos e associações de profissionais de diversas áreas; e por fim, da accountability social que envolve grupos de interesse, organizações não governamentais, consumidores, os chamados stakeholders.

Destaca-se, pois, a importância da utilização da tecnologia da informação na execução das atividades de gestão e execução do governo, trazendo esse novo formato em que torna-se evidente as ações voltadas para as políticas de transparência.

Após uma abordagem geral em que a presente pesquisa está sustentada, o próximo capítulo irá trazer um pouco sobre o universo em que foi feito o estudo, seguido da metodologia aplicada para desenvolvê-lo e da análise dos resultados obtidos.

## 2.4 UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

A Universidade Estadual da Paraíba que surgiu em 1966 com o primeiro nome de Universidade Regional do Nordeste - URNe. Em 1969 passaria por uma intervenção militar,

---

<sup>1</sup> Acesso através do endereço <http://portal.convenios.gov.br/acesso-livre>

fruto do golpe que atingiu todo o país desde 1964, mas o reitor da época, o economista Edvaldo de Souza do Ó não se abateu e continuou junto com lideranças da época, professores, técnicos e alunos em uma constante luta para firmar a Universidade recém-criada (UEPB, 2017).

Somente em 1987 com a Lei 4.977 a URNe foi transformada em UEPB, sendo um marco histórico para a Instituição, pois ela passou a ser uma autarquia estadual abrindo espaços para reconhecimento do Ministério da Educação - MEC, consolidando-se cada vez mais como Instituição de Ensino Superior e conquistando posteriormente em 2004 a autonomia financeira.

A Instituição conta com uma gama de cursos de graduação, uma diversidade de pós-graduações e atividades de pesquisa e extensão em todos os oito Campi distribuídos por o Estado da Paraíba (Campina Grande, Lagoa Seca, Araruna, Monteiro, Patos, Guarabira, Catolé do Rocha e João Pessoa); desenvolvendo suas atividades para a disseminação do conhecimento, bem como de serviços prestados a sociedade e uma busca perene por inovação, não só nos ambientes acadêmicos, mas também no desenvolvimento dos trabalhos dos técnicos administrativos.

Torna-se oportuno recordar que é no Campus I, em Campina Grande, que se concentra a sede administrativa da UEPB, em que estão instaladas todas as onze pró-reitorias responsáveis pelas atividades financeiras, administrativas, de recursos humanos, de planejamento, de pós-graduação, de graduação, de ensino e extensão, de infraestrutura, de cultura e de ensino a distância.

Com o desenvolvimento da estrutura administrativa da instituição foram surgindo novos desafios de gestão (orçamentário-financeira e acadêmico-administrativa), na busca de estratégias voltadas à melhoria do desempenho institucional. Nesse sentido surgiu dentro da UEPB a necessidade de se buscar mais recursos para atender aos anseios da sociedade, em especial daqueles que fazem parte da instituição, seja direta ou indiretamente. Ao longo dos últimos anos, muitos projetos foram aprovados pelo Governo Federal em forma de convênios e os recursos foram transferidos para a UEPB, no intuito de desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Desde a implementação do SICONV em 2008, verificou-se que a Universidade celebrou um total de 48 (quarenta e oito) convênios, tendo um orçamento desde então aprovado de mais de R\$ 80.000.000,00 (oitenta milhões de reais), no entanto o repasse desde 2010 até 2017 foi de apenas R\$ 31.207.712,00 (trinta e um milhões, duzentos e sete mil, setecentos e doze reais),

sendo assim houve um repasse de 38% do que foi aprovado (PORTAL DOS CONVÊNIOS, 2017).

Para que a Universidade receba esse repasse dos Ministérios, faz-se necessário que ela disponibilize parte de seu orçamento para compor o valor total do convênio, a esse recurso dá-se o nome de contrapartida. Isso denota uma responsabilidade a mais para a instituição, pois ela emprega parte de seu dinheiro para executar atividades referente aos projetos desenvolvidos pelos docentes da instituição. Nesse período a UEPB disponibilizou R\$ 2.023.773,00 (dois milhões, vinte e três mil, setecentos e setenta e três reais), representando algo em torno de 6% do valor que foi transferido pelos órgãos concedentes.

A UEPB tornou-se importante agente de captação de recursos do Estado, ocupando em 2017 a 6ª posição no ranking dos captadores de recursos junto à União, estando a frente inclusive da Prefeitura Municipal de Campina Grande (PMCG), que é a 2ª maior cidade do Estado da Paraíba e onde se localiza o pólo tecnológico do Estado. Essas transferências ajudam a manter o seu equilíbrio financeiro, já que o repasse do Governo do Estado para a instituição se compromete com as despesas básicas, como folha de pagamento, aquisição de insumos para manutenção dos prédios, despesas com água, luz, telefone, dentre outros mantimentos que são básicos para funcionamento de todos os Campi.

Essas transferências voluntárias são destinadas para execução de atividades como: ampliação e melhoramento dos laboratórios, com aquisição de equipamentos, apoio ao desenvolvimento de pesquisa com promoção de cursos, palestras, seminários voltados a complementaridade dos cursos, auxílios aos estudantes que não tem condições de manter o próprio sustento, obras de construção de biblioteca e centros de saúde, ofertas de cursos à distância e diversas outras atividades, para bem melhor servir o aluno e contribuir para o aprimoramento das atividades da sociedade em geral. Desde 2010 até 2017 foi executada com essas atividades 18.423.614,81 (dezoito milhões, quatrocentos e vinte e três mil, seiscentos e quatorze reais e oitenta e um centavos).

Em comparação ao orçamento executado pela UEPB com recursos próprios, ou seja, recursos recebidos pelo Governo do Estado da Paraíba, no mesmo período que foi R\$ 243.733.069,80 (duzentos e quarenta e três milhões, setecentos e trinta e três mil, sessenta e nove reais e oitenta centavos) a serem executados com despesa corrente e de capital. Os recursos recebidos da União no ano de 2017 tiveram uma representação em torno de 17%, se comparado ao orçamento próprio da instituição para gastos com despesas corrente e de capital.

Dos recursos transferidos em forma de convênios ou contratos de repasse já houve a prestação de contas de quinze, dos quais, o que não foi executado, foi devolvido aos órgãos

concedentes, totalizando nos últimos sete anos uma devolução no valor de R\$ 2.479.126,01 (dois milhões, quatrocentos e setenta e nove mil, cento e vinte e seis reais e um centavo).

O quadro abaixo mostra um resumo dos órgãos repassadores ao longo dos últimos 07 (sete) anos, desde a implementação do SICONV, bem como do valor que cada convênio recebeu e executou ao longo de sua vigência.

Quadro 3 - Relação dos convênios que já foram prestado contas, com seus respectivos valores de repasse e execução

Convênio	Órgão concedente	Valor do convênio	Valor executado	% de utilização
780596	Ministério da Educação	R\$ 1.607.036,33	R\$ 1.065.891,10	66%
774995	Ministério da Educação	R\$ 1.515.151,52	R\$ 1.296.028,00	86%
802425	Ministério da Educação	R\$ 361.921,92	R\$ 275.038,89	76%
787178	Ministério da Educação	R\$ 477.367,34	R\$ 473.077,99	99%
755654	Ministério da Educação	R\$ 164.835,56	R\$ 117.533,92	71%
778692	Ministério da Educação	R\$ 976.100,00	0,00	0%
778541	Ministério da Educação	R\$ 303.030,31	R\$ 250.190,98	82,56%
774870	Ministério da Educação (Capes)	R\$ 564.861,96	R\$ 515.682,42	91,29%
771241	Ministério da Educação (FNDE)	R\$ 330.000,00	R\$ 278.750,00	84,5%
769376	Ministério da Educação	R\$ 519.137,38	R\$ 345.046,99	66,46%
760356	Ministério da Justiça	R\$ 330.000,00	R\$ 104.179,94	31,5%
750383	Ministério do Esporte	R\$ 106.576,95	R\$ 53.991,00	50,65%
709515	Ministério da Saúde	R\$ 555.000,00	R\$ 551.216,50	99%
718552	Presidência da República (SDHPR)	R\$ 150.260,30	R\$ 59.455,91	40%

Fonte: Portal dos Convênios – SICONV

De acordo com Roczanski e Tomasi (2010) as Universidades que por décadas desenvolveram suas atividades de forma engessada, burocrática e conservadora, agora estão

buscando se adequar à nova forma de fazer gestão, visando atingir os resultados de maneira eficiente atendendo com presteza àqueles que porventura necessitem dos serviços públicos por elas prestados.

Por isso, destaca-se a importância da aplicabilidade das práticas de governança em IES que foram estudadas por Santos (2008), em que, na sua pesquisa analisou as relações entre a estrutura de propriedade e controle e as práticas de governança corporativa, tendo em vista o desempenho de uma IES privada do estado de Minas Gerais. Os resultados não levaram a associação da governança com o desempenho acadêmico, contudo, foi possível notar que as estruturas estáveis de GC contribuem de forma positiva para o desempenho financeiro.

Sendo assim, devido a importância dos recursos recebidos pela UEPB em forma de transferências voluntárias e a sua execução e o que se propõe a aplicabilidade dos mecanismos de governança pública, nada mais oportuno do que estudar a relação que por ventura possa existir entre essas duas variáveis, tendo em vista os atributos inerentes a que se propõe a governança pública, como a correta prestação de contas, a eficiência da utilização dos recursos públicos, a utilização das informações em prol da transparência, dentre outros.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa proposta por meio dos métodos e técnicas científicas. Para tanto é necessário traçar um roteiro capaz de responder aos questionamentos do estudo, delineando o tipo e abordagem da pesquisa, bem como os instrumentos a serem utilizados para coleta dos dados no universo pesquisado, e a partir daí serão feitas as análises dos resultados obtidos.

#### 3.1 TIPOLOGIA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A partir de uma perspectiva prática, a pesquisa é vista como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental de uma pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p. 42).

Quanto aos objetivos da pesquisa ela pode ser classificada como **descritiva**, que de acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 84) “a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”. Portanto devido a realidade da investigação está se procurando compreender por meio de observações, registros e análises a interpretação dos fatos.

Quanto à classificação da natureza da pesquisa, o estudo pode ser classificado essencialmente como qualitativo. Embora a pesquisa apresente dados numéricos e descrição dos mesmos, não se deve classificá-la como quantitativa, pois o que há, segundo Richardson (1999) é a análise estatística descritiva, cuja finalidade é descrever os dados por meio da coleta, apresentação e caracterização. Como objetivo da pesquisa é investigar a relação entre os mecanismos de governança e a execução dos convênios, isso se fará em forma de percentuais e descrição de dados numéricos, não descaracterizando a abordagem qualitativa da pesquisa.

A pesquisa com abordagem qualitativa, segundo Minayo (2001), visa lidar com questões que não são verificadas por meio de análises matemáticas, mas por meio de experiências, buscando a compreensão das relações existentes.

No que diz respeito ao procedimento adotado para coleta de dados, o elemento mais importante segundo Gil (1999) é o delineamento. Sendo assim, o delineamento pode ser dividido em dois grupos, sendo o primeiro grupo as fontes de papel e o segundo são os dados fornecidos pelos indivíduos que foram pesquisados. Essa pesquisa utiliza-se das pesquisas

bibliográfica e documental que fazem parte das fontes de papel e o estudo de campo faz parte do segundo grupo (GIL, 1999, p. 43).

A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de explicitar os pressupostos teóricos, conceitos e ideias que norteiam a problemática e a construção da fundamentação teórica. Para esse fim foram utilizados livros, teses, artigos, revistas e outros documentos para construir a base de dados. Assim, a pesquisa teórica possibilitou identificar, descrever e entender a gestão e governança pública no contexto das entidades públicas, em especial das atividades por elas desenvolvidas.

A pesquisa documental foi realizada por meio da análise de convênios firmados entre a UEPB e a União no âmbito do SICONV, no período de 2008 até 2017. Nesse sentido, ressalva-se que na análise documental o pesquisador não se limita a fazer um levantamento das informações relativas ao tema abordado, mas procura entender os significados e os contextos que fazem parte do objeto de pesquisa. Esses documentos “constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 39).

Para Gil (1999) o estudo de campo focaliza uma comunidade, que pode ser uma comunidade de trabalho. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de aplicação de questionários com os respondentes para captar suas impressões. Outra característica importante do estudo de campo é que o pesquisador permanece mais tempo imerso no local onde ocorrem os fenômenos, no entanto, devido os dados serem coletados por um único pesquisador, existe risco de subjetivismo na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Para coleta dos dados serão utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionários com os coordenadores dos convênios que já foram executados. O questionário foi desenvolvido com base nas recomendações do RGB do TCU sobre as práticas de governança aplicáveis aos órgãos públicos adaptado ao estudo em questão. O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir dos três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) e suas respectivas práticas.

As questões têm como objetivo captar dos respondentes quais as práticas executadas nos convênios têm relação com os mecanismos de governança presentes no Referencial do TCU. Antes de aplicar os questionários com os sujeitos será realizada a pesquisa documental

por meio do acesso livre, disponível no portal de convênios do Governo Federal<sup>2</sup>, objetivando investigar todos os convênios existentes na UEPB, averiguando quais estão vigentes e quais prestaram contas. A figura a seguir demonstra como a pesquisa foi realizada.

Figura 3 - Pesquisa por meio do acesso livre do SICONV dos convênios existentes na UEPB

The screenshot shows the SICONV portal interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Cadastro Ente/Entidade', 'Programas', 'Propostas', 'Convênios', and 'Execução'. Below this, the main content area is titled 'Consultar Pré-Convênio/Convênio'. It includes a search filter section with the text 'Filtros da pesquisa: Órgão Convênio, Situação do Convênio, Data Início Execução, Data Fim Execução, Nome do Programa'. Below the filters, there is a table with the following data:

Número do Convênio/Pré-Convênio	Nome do Órgão	Situação	Data Início da Execução	Data Fim da Execução	Program
841179/2016	MINISTERIO DA SAUDE	Empenhado, Publicado e Assinado	29/12/2016	24/05/2020	APERFI DO SUS MODER PARQU INDUST
840751/2016	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO	Empenhado, Publicado e Assinado	30/12/2016	22/06/2018	Apoio a Ensino : Federal:
839463/2016	FUND COORD DE APERFIE PESSOAL NIVEL SUPERIOR	Empenhado, Publicado e Assinado	05/06/2017	31/12/2019	PARFOI IES PUI
839100/2016	MINISTERIO DA EDUCACAO	Empenhado, Publicado e Assinado	30/12/2016	30/12/2017	PROGR ? EXTE UNIVEF
838116/2016	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO	Empenhado, Publicado e Assinado	30/12/2016	22/06/2018	Apoio a Ensino : Federal:
838115/2016	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO	Empenhado, Publicado e Assinado	30/12/2016	22/06/2018	Apoio a Ensino :

Fonte: <http://portal.convencios.gov.br/aceso-livre>

Foram elaboradas 20 questões objetivas, (ver Apêndices A), sobre os aspectos da governança, distribuídos em três blocos, sendo a primeira parte com nove práticas sobre o mecanismo da liderança, a segunda com sete práticas sobre a estratégia e a terceira parte sobre as práticas do mecanismo de controle. Foram atribuídos valores de 0, 0,5 e 1, para as respectivas respostas: não utilizou, utilizou parcialmente e utilizou cada uma das práticas de governança, dos seus respectivos mecanismos de liderança, estratégia e controle. Para tanto, foram escolhidos os 15 coordenadores dos projetos que receberam recursos por meio de transferências voluntárias e já prestaram contas por meio do SICONV. Vale destacar que dos 15 convênios encerrados, 09 tiveram seus objetivos alcançados parcialmente ou não alcançaram e devolveram parte do que lhe tinha sido destinado para desenvolver os projetos dentro da Universidade.

Na UEPB, a abordagem do tema sobre governança é recente. Em 2017 houve na instituição um debate sobre “Governança pública: transparência e controle social na gestão do Ensino Superior” (UEPB, 2017). Na ocasião o atual reitor Rangel Junior mostrava a preocupação em discutir uma gestão pública que seja transparente já que os mais afetados são

<sup>2</sup> Acesos através do endereço <http://portal.convencios.gov.br/aceso-livre>

os cidadãos que formam nosso corpo social. Portanto, embora seja uma temática nova, já é possível ver a sinalização da importância desse estudo.

Sendo assim, embora grande parte dos gestores dos convênios não tenham afinidade com o tema abordado, poderão responder as questões sobre a aplicação ou não das práticas utilizadas na execução dos convênios e a partir daí o pesquisador irá enquadrá-las nos mecanismos analisados. Por exemplo, na questão L.1.2 a pergunta “Houve capacitação para que os gestores desenvolvessem suas atividades com a gestão dos convênios?” será respondida objetivamente pelo coordenador seguindo os critérios sequenciais: não adotou, adotou parcialmente ou adotou integralmente, enquadrando na pontuação de um a três e encaixada pelo pesquisador no mecanismo que corresponde a prática de liderança, estratégia ou controle.

Salienta-se que os coordenadores são responsáveis por todo o acompanhamento da execução do projeto, bem como, pela submissão ao Ministério ao qual está vinculado o convênio aprovado. Os questionários foram aplicados na cidade de Campina Grande – PB, no período de 25 a 28 de abril do ano de 2018.

Para que os entrevistados iniciem sua participação na pesquisa, faz-se necessário que assinem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando, assim, a utilização dos dados ali coletados. A identificação dos respondentes, entretanto, será preservada, conforme estabelecido no TCLE. Sua identificação será substituída por representação codificada para fins de análise, interpretação e apresentação dos resultados, garantindo assim o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.

Sendo assim, a pesquisa irá investigar a relação entre os mecanismos de governança e a execução desses convênios já executados e a partir das respostas objetivas poderão ser encontrados diversos resultados, tendo em vista a particularidade de cada convênio. O quadro 4 apresenta de forma resumida os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

Quadro 4 - Esquema geral dos procedimentos metodológicos

<b>Objetivo geral:</b> Investigar relação entre os mecanismos de governança pública e a execução dos convênios federais celebrados entre a UEPB e a União no âmbito do SICONV.		
<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Classificação</b>	<b>Instrumentos</b>
a) Caracterizar a governança e os mecanismos propostos pelo Tribunal de Contas da União no RBG (Referencial Básico de Governança);		➤ Pesquisa bibliográfica: consulta de artigos, dissertações, manuais, revistas científicas, etc.

	<b>Pesquisas: bibliográfica e documental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pesquisa documental no Portal do TCU <a href="http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/">http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/</a></li> </ul>
b) Fazer um levantamento dos convênios celebrados pela UEPB que já executaram suas atividades desde a implementação do SICONV;	<b>Pesquisas: bibliográfica e documental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pesquisa bibliográfica: consulta de artigos, dissertações, manuais, revistas científicas, etc.</li> <li>➤ Análise documental dos convênios executados via SICONV, entre os anos de 2008 a 2017.</li> </ul>
c) Analisar as práticas de governança pública na execução dos recursos repassados pela União, por meio dos convênios, dentro da Universidade Estadual da Paraíba.	<b>Pesquisas bibliográfica e pesquisa de campo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicação de questionário com os gestores dos convênios da UEPB.</li> <li>➤ Formulação de uma tabela que possa aplicar as respostas dos respondentes nos mecanismos de liderança, estratégia e controle.</li> <li>➤ Utilização do Software Stata para analisar a relação da execução do convênio e os mecanismos de governança.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

### 3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Em primeiro lugar, foi feito o levantamento descritivo da amostra no SICONV, depois a caracterização do perfil dos respondentes e a organização dos dados coletados quando da aplicação do questionário. Em seguida, houve análise estatística dos dados coletados, para verificar a relação entre o valor executado de cada convênio e a aplicação dos mecanismos de governança pública.

Foram feitas tabelas e gráficos para categorizar o levantamento descritivo dos dados coletados (MARTINS & THEÓPHILO, 2009). Para análise e tabulação dos dados levantados pelos questionários, foram feitas planilhas em Excel e depois processados em software estatístico,

o Stata, utilizado para medir, dentre outros, a relação entre as variáveis independentes, as quais chamamos de L1.1, L1.2, L1.3, L2.1, L2.2, L3.1, L3.2, L3.4 e L4.2 que se referem as práticas de liderança, E1.1, E1.2, E1.3, E1.4, E2.1, E2.3 e E3.1 que se referem as práticas de estratégia e C1.1, C2.1, C3.1 e C3.3 que se referem as práticas de controle e a variável dependente ut, que é o valor executado de cada convênio.

Sendo assim, após transferência dos dados do Excel para o Stata, foi realizada a análise estatística de correlação entre as variáveis como propõe o objetivo dessa pesquisa, qual seja, analisar a relação entre os mecanismos de governança e a execução dos convênios da UEPB. Estando o resultado encontrado apresentado nas figuras 4,5 e 6 descrito logo adiante.

Foram utilizados esses métodos a fim de responder aos objetivos geral e específicos dessa pesquisa.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Pode-se observar que houve algumas limitações para o desenvolvimento do trabalho, que deu-se primeiramente devido a temática do estudo ser inovadora, não existindo na literatura muitos trabalhos desenvolvidos quanto à abordagem da governança pública em atividades intraorganizacionais desenvolvidas dentro da Administração Pública, em especial, no que diz respeito a relação que possa existir entre a governança e a execução de recursos aplicados pelos convênios federais.

Além disso, o número de questões não compõe todas as práticas existentes das atividades de convênios dentro do modelo de governança pública e também o número reduzido de convênios analisados pode comprometer o resultado da pesquisa. No entanto, só existia esse número a ser analisado no período compreendido pela pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

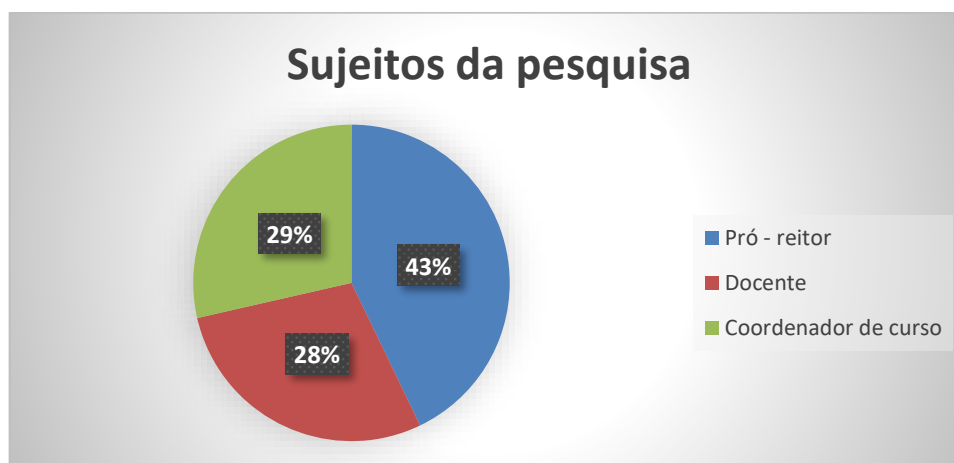
Nessa parte da pesquisa serão apresentados os resultados encontrados seguindo a metodologia proposta. Primeiramente foi feita a descrição dos dados dos respondentes, bem como informações sobre sua atuação profissional, seguido da descrição de cada convênio pesquisado e a análise feita a partir da aplicação do questionário a cada um dos respondentes no que diz respeito às práticas de governança pública adotadas quando da execução do convênio. Foi feito um gráfico em separado para que ficasse evidente quanto se utilizou de cada uma das práticas e um gráfico que abordasse todos os mecanismos de forma geral e o total executado dos recursos.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para coleta dos dados foram aplicados os questionários em 14 dos 15 respondentes da amostra que estavam pré-selecionados. Não houve a participação dos 100%, pois um dos selecionados já não estava mais em atividade na instituição. É oportuno destacar que todos são docentes da UEPB, no entanto, conforme distribuição percentual abaixo exercem diferentes funções, sendo seis pró – reitores, quatro são apenas docentes e quatro exercem a função de coordenação de curso, sendo 1 em Guarabira, no Campus VII.

O gráfico abaixo mostra a distribuição em termos percentuais.

Gráfico 1 – Sujeitos da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que há uma maior participação das funções relacionadas aos cargos de gestão, ou seja, de pró-reitorias, com 43%, seguido de docentes com 28% e coordenador de curso representando 29% dos respondentes.

A tabela abaixo mostra o perfil dos respondentes, quanto ao gênero, escolaridade e área de formação.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

<b>PERFIL</b>		<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Gênero	Masculino	7	50%
	Feminino	7	50%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>
Escolaridade	Graduação		0%
	Especialização		0%
	Mestrado	2	14%
	Doutorado	12	86 %
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>
Área de formação dos participantes	Ciências da Saúde	7	50%
	Ciências Sociais	4	28,5%
	Ciências Exatas	2	14,5%
	Ciências Humanas	1	7%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Analisando o perfil da amostra, pode-se perceber que quanto ao gênero, esta foi equilibrada, apresentando igualmente o mesmo número de homens e mulheres. No que diz respeito à escolaridade, apenas dois dos entrevistados tem mestrado, todos os outros doze possuem doutorado nas diferentes áreas do conhecimento, seja em ciências da saúde, representando a metade dos respondentes, em ciências sociais com 28,5% dos participantes, 14,5% são da área de ciências exatas e apenas 7%, ou seja, 1 dos respondentes é da área de humanas.

Seguindo com as informações sobre os coordenadores, a tabela 2 mostra o tempo de experiência dentro da UEPB e o tempo na atual função em que se encontra.

Tabela 2 - Informações funcionais

<b>INFORMAÇÕES FUNCIONAIS</b>	<b>ANOS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Tempo de experiência na UEPB	Até 1 ano		0%
	De 1 a 10 anos	3	21,44%
	De 10 a 20 anos	9	64,28%
	Mais de 20 anos	2	14,28%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>
Tempo de experiência na função atual	Até 1 ano		0%
	De 1 a 10 anos	13	93%
	De 10 a 20 anos	1	7%
	Mais de 20 anos		0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>
Funções relacionadas	Planejamento	2	14,28%
	Direção	1	7%
	Execução	10	71,42%
	Controle	1	7%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maioria dos gestores dos convênios, ou seja, 64,28% já trabalham na instituição há mais de 10 anos e nenhum está lá a menos de um ano, apenas 2 estão há mais de 20 anos. Já quanto ao tempo exercido na atual função, quase a totalidade exerce há mais de um ano, podendo estes estarem há quase 10 anos na mesma função, atuando principalmente em funções de execução, ou seja, 71,42% dos respondentes diz predominantemente exercer tal atribuição, embora alguns tenham dito que parcialmente ou quando necessário exercerem funções como planejamento, direção ou controle, em menor intensidade.

Sendo assim, neste item foram descritos o perfil dos respondentes e suas principais características. Embora, tal descrição não impacte nos resultados encontrados, é possível que posteriormente haja outros estudos sobre a temática abordada e esses dados poderão ser utilizados para compor outra pesquisa correlata.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Prosseguindo com a pesquisa, a partir de um levantamento documental no SICONV, por meio dos relatórios de atividades e prestação de contas, os quais estão disponíveis ao público, foi feita uma descrição de cada convênio estudado para que se conhecer mais a fundo o objeto

pesquisado em sua particularidade e se entendesse um pouco da importância da captação dos recursos para a Universidade.

**Convênio 1** – O 780596 do ano de 2012 teve como objeto de sua execução a aquisição de equipamentos para diversos laboratórios da instituição situada em Araruna – PB, no Campus VIII da UEPB. Lá se encontram os cursos de Odontologia, Engenharia Civil e Ciências da Natureza, com seus respectivos laboratórios, para que assim os alunos desenvolvam as atividades com melhor qualidade e oferecesse a comunidade externa programas de extensão. O Ministério da Educação liberou a primeira parcela em agosto de 2013 e a segunda em abril de 2014. No entanto, foi executado apenas 66% do que foi destinado pelo MEC. Houve pedidos de ajustes de plano de trabalho e devido a defasagem dos preços, no entanto, segundo o coordenador do convênio a demora para tal aprovação resultou na devolução do saldo desse recurso, pois havia chegado a data limite para enviar a prestação de contas. Apesar da não execução total o gestor do convênio analisou como positiva a captação desse recurso, pois pode promover o desenvolvimento dos laboratórios, os quais a UEPB não teria condições de equipar. Apontou como dificuldades a burocracia pelo MEC que impediu de gastar a totalidade do que foi repassado.

**Convênio 2** – O 774995 do ano de 2012 teve como objeto de execução a implementação de ações de assistência estudantil para atendimento dos estudantes matriculados em cursos de graduação presencial da UEPB, para que os alunos mais carentes tivessem condições de permanecer na universidade. Por meio desse convênio seriam promovidas ações como o fornecimento de refeições, transportes para eventos e distribuição de material gráfico. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em setembro de 2013 e foi executado 85% do que foi destinado. Devido rescisão contratual pelo fornecedor dos materiais gráficos, houve pedido de remanejamento desse item, no entanto como não foi aprovado em tempo hábil, resultou na devolução do saldo desse recurso, pois havia chegado a data limite para enviar a prestação de contas. Apesar da não execução total, o gestor do convênio analisou como positiva a captação desse recurso, pois houve a condição de proporcionar mais aulas de campo, melhorando principalmente a condição de vida dos alunos carentes, como a disponibilização do restaurante e da moradia durante 3 anos. Apontou como dificuldades a burocracia pelo MEC e as dificuldades com os procedimentos licitatórios na instituição.

**Convênio 3** - O 802425 do ano de 2014 teve como objeto de execução o apoio financeiro aos programas de Pós-Graduação stricto sensu da Universidade Estadual da Paraíba, visando o desenvolvimento científico, oferecendo uma formação qualificada em níveis de mestrado e doutorado. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em setembro de 2014 e foi executado 76% do que foi destinado. De acordo com a gestora do convênio houve dificuldades em operacionalizar o SICONV, no entanto demonstrou ser indispensável a captação desses recursos para desenvolver atividades, as quais a UEPB não teria condições de prover.

**Convênio 4** – O 787178 do ano de 2013 teve como objeto de execução a aquisição de equipamentos para expandir, fortalecer e consolidar as atividades de Pesquisa e Pós-Graduação na UEPB, modernizando os espaços de pesquisa nas áreas da Saúde, Biológicas e Naturais. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em fevereiro de 2014 e foi executado 99% do que foi destinado. A gestora do convênio apontou a importância da captação desses recursos para expansão da pesquisa dentro da Universidade.

**Convênio 5** – O 778692 do ano de 2012 teve como objeto a formação continuada de educadores e coordenadores pedagógicos que atuavam no programa ProJovem Campo. O Ministério da Educação liberou o recurso em abril de 2014, no entanto segundo o gestor do convênio quando houve a entrada do recurso o programa não existia mais na esfera federal, sendo assim a UEPB teve que devolver todo o recurso destinado para tal programa.

**Convênio 6** – O 778541 do ano de 2012 teve como objeto de execução a aquisição de equipamentos e realização de eventos, para atender a comunidade de São Vicente do Seridó na Paraíba, trabalhando com uma classe desfavorecida e envolvida em drogas, permitindo-os que participassem de oficinas para seu desenvolvimento social. O Ministério da Educação liberou a primeira parcela em agosto de 2013 e a segunda em abril de 2014. Foi executado 82% do que foi destinado pelo MEC. No entanto, quando o recurso foi aprovado e migrou para o SICONV houve dificuldades em executar o plano de trabalho inicialmente proposto, tendo que ser reajustado, levando um tempo para ser realizada a modificação. Mesmo assim, o gestor destacou a importância em levar para o interior do Estado algum conhecimento para os menos favorecidos.

**Convênio 7** – O 774870 do ano de 2012 teve como objeto de execução a aquisição de equipamentos para expandir, fortalecer e consolidar as atividades de Pesquisa e Pós-Graduação

na UEPB, modernizando os espaços de pesquisa nas áreas da Saúde, Biológicas e Naturais. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em março de 2013 e foi executado 94% do que lhe foi destinado. A gestora do convênio apontou a importância da captação desses recursos para expansão da pesquisa dentro da Universidade. No entanto, destacou que a alta do dólar impediu que fossem adquiridos os equipamentos que faltaram e a licitação acabou fracassando, não havendo mais tempo hábil de realizar um ajuste de Plano de Trabalho.

**Convênio 8** – O 771241 do ano de 2012 teve como objeto a aquisição de equipamentos para dotar o Estúdio de Produção de Telejornalismo do Departamento de Comunicação, oferecendo melhores condições aos estudantes do curso, aprimorando com exemplos reais o cotidiano de um telejornal. O Ministério da Educação, por meio do FNDE liberou o recurso em agosto de 2013. Foi executado 84% do que lhe foi destinado. O gestor do convênio apontou dificuldades por parte dos discentes em utilizar os equipamentos adquiridos, no entanto ressaltou a importância em captar esse recurso para a UEPB.

**Convênio 9** – O 769376 de 2012 teve como objeto o desenvolvimento de programas sociais junto às populações carentes da região. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em novembro de 2012 e foi executado 66% do que lhe foi destinado. O gestor apontou como dificuldades o conhecimento técnico na elaboração do plano de trabalho, ocasionando licitações fracassadas. No entanto ressaltou a importância da captação desse recurso para o desenvolvimento de atividades dentro da instituição.

**Convênio 10** – O 760356 do ano de 2011 teve como objeto a criação de um núcleo de formação de profissionais que atuassem na rede de saúde e assistência social com usuários de crack e outras drogas no município de Campina Grande – PB. O Ministério da Justiça, por meio do Fundo Nacional Antidrogas liberou o recurso em maio de 2012. Foi executado 31,5% dos recursos destinados. A gestora do convênio apontou dificuldades na conclusão das licitações e reformulações no Plano de Trabalho, causando atrasos e consequente devolução do saldo do convênio, visto que não havia mais tempo hábil para conclusão dos trabalhos. Mesmo assim, ela ensejou a importância da captação desse recurso para que a Universidade desempenhasse serviços voltados para a comunidade local de cunho social.

**Convênio 12** – O 755654 de 2011 teve como objeto o desenvolvimento de vários programas de extensão para formação de profissionais e alunos da instituição, favorecendo a construção do

conhecimento por meio das experiências do cotidiano. O Ministério da Educação liberou todo o recurso em 2011 e foi executado 71% dos recursos destinados. O gestor apontou como dificuldades a falta de capacidade técnica para elaborar o plano de trabalho, levando a licitações desertas e fracassadas e o atraso na liberação dos recursos. No entanto, ressaltou a importância da captação desses recursos para a instituição.

**Convênio 13** – O 750383 de 2010 teve como objeto o desenvolvimento de vários programas de extensão para a comunidade, no que diz respeito a cultura, esporte e lazer, fortalecendo o desenvolvimento de políticas públicas nos municípios da Paraíba. O Ministério dos Esportes liberou todo o recurso em junho 2011 e foi executado 51% dos recursos destinados. A gestora apontou as dificuldades com os procedimentos licitatórios e a liberação dos recursos para concluir os objetivos ao qual foi destinado o recurso. No entanto, ressaltou a importância da captação desses recursos, pois pode dar maior visibilidade ao grupo de pesquisa da Paraíba, aquisição de equipamentos para os laboratórios, dando maiores condições de desenvolver outros projetos.

**Convênio 14** – O 718552 de 2009 teve como objeto a implantação de um Centro de Referência em Direitos Humanos no Centro de Humanidades – Campus III da UEPB, por meio da instalação de um Núcleo Fixo na cidade de Guarabira – PB e o desenvolvimento de ações itinerantes através de 4 (quatro) outros Núcleos Móveis. A Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República liberou todo o recurso em janeiro de 2010. Foi executado 39,56% dos recursos destinados a esse fim. O gestor disse ser indispensável para uma instituição de ensino a captação desses recursos que viabilizam o desenvolvimento das atividades. No entanto, falou da dificuldade em gastar o recurso, visto que estava em outro Campi que não o Central, para onde ele enviava os pedidos e como ainda não existia o Setor de Convênios na UEPB, os processos não encontravam resolução rapidamente, portanto, isso teria ensejado a devolução de boa parte dos recursos recebidos.

**Convênio 15** - O 709515 de 2009 teve como objeto a ampliação de área para o Núcleo de Tecnologias Estratégicas em Saúde da UEPB de modo a adequar a estrutura para realizar atividades de PD&I, ampliando a estrutura que permitia o apoio tecnológico a empresas nacionais quanto a PD&I de produtos médicos, por meio de obra de engenharia. O Ministério da Saúde liberou todo o recurso em dezembro de 2011. Foi executado 99% dos recursos destinados a esse fim. O gestor demonstrou a importância em captar esses recursos junto ao

Governo Federal, pois a instituição não teria condições de arcar sozinho com a pesquisa e apontou dificuldades em relação ao diálogo com a instituição.

Sendo assim, a partir da aplicação dos questionários foi possível obter diferentes resultados, como está descrito abaixo, visto que cada um dos respondentes adotou em maior ou menor grau os mecanismos de governança na execução do seu convênio.

As práticas de liderança, segundo Brasil (2014 b) estão relacionadas a quatro componentes: pessoas e competências, princípios e comportamentos, liderança organizacional e sistema de governança. Portanto, as perguntas foram feitas baseadas e adaptadas a partir do manual do TCU. Segue abaixo o quadro 5 que relaciona de forma mais clara a prática de liderança e alguns comentários sobre a adoção ou não dessas práticas.

Quadro 5 – Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de liderança

<b>Componentes e práticas de liderança</b>	<b>Comentários acerca de cada componente</b>
<b>L1 - Pessoas e competências</b>	
L.1.1 - No critério de escolha do gestor do convênio foram levadas em consideração suas habilidades para desenvolver tal atividade	50% dos respondentes responderam que foi escolhido como gestor do convênio, porque estava ocupando um cargo de chefia dentro da pró-reitoria
L.1.2 - Houve capacitação para que os gestores desenvolvessem suas atividades com a gestão dos convênios	Apenas dois dos respondentes disseram ter tido algum tipo de treinamento para executar convênios federais, ou seja, 85% não teve qualquer treinamento para executar a atividade
L.1.3 - A Administração avaliou o desempenho das atividades dos gestores a partir das metas desempenhadas por eles	Apenas 28% dos respondentes disseram ter havido uma avaliação das atividades desenvolvidas como gestor do convênio
<b>L2 - Princípios e comportamentos</b>	
L.2.1 - Existe um código de ética que define os padrões de comportamento dos gestores da instituição, em especial dos gestores de convênios	Todos responderam que não existe um código de ética formalmente construído, no entanto a função exige ética, sendo assim todos se utilizaram de princípios éticos que regem a profissão

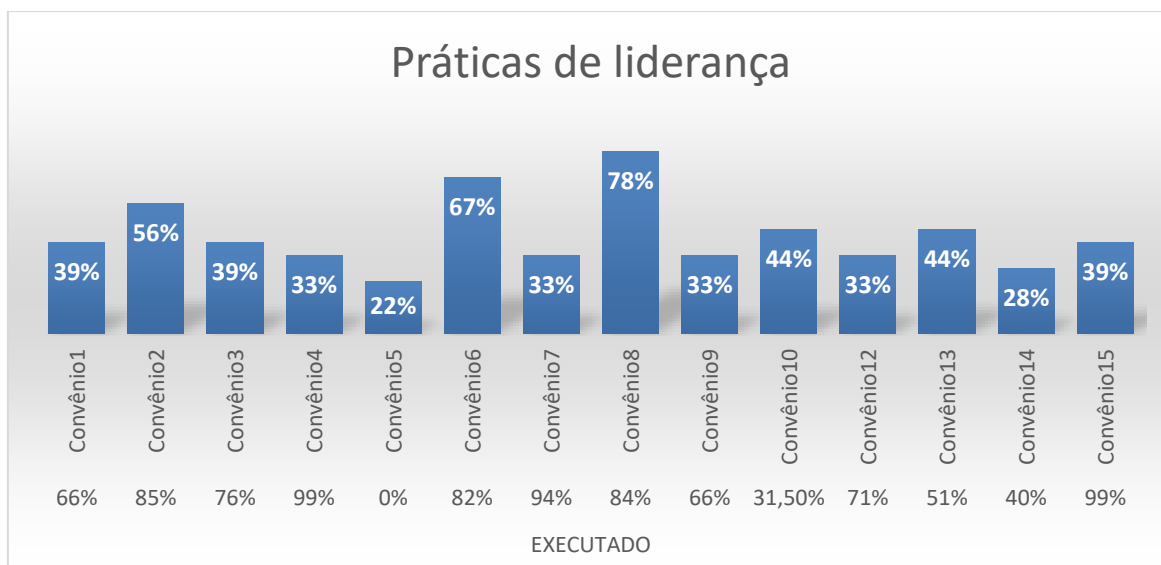
L.2.2 - Existem mecanismos de controle para evitar que conflitos de interesse influenciem nas ações das atividades dos convênios	64% dos respondentes disseram ter adotado mecanismos de controle e que nenhum aspecto negativo influenciou suas atividades
<b>L3 - Liderança organizacional</b>	
L3.1 - Existe uma avaliação, direcionamento e monitoramento por parte da Administração Central quanto ao alcance das metas atendidas pelos convênios	14% disseram que a Administração avaliava periodicamente as atividades, 14% disseram que ela avaliava, mas não com tanto afinco e o restante disse não haver uma avaliação por parte da Administração Central, pois iria além de suas competências
L.3.2 - Existe um sistema de controle interno capaz de mitigar riscos dos atos praticados na execução das metas dos convênios	Todos responderam que não existe um sistema de controle interno, tudo é feito informalmente pelo Setor de Convênios da UEPB, responsável por acompanhar todos os convênios federais da instituição
L.3.4 - Existe uma avaliação de riscos que podem comprometer o alcance dos resultados dos convênios	Todos foram unânimes em responder que a avaliação que existe é feita de maneira informal pelo setor de convênios, pois não existe algo pré-estabelecido
<b>L4 - Sistema de Governança</b>	
L4.2 - Existiu segregação de funções para que as decisões sobre o convênio não ficassem centralizada em uma só pessoa	71% dos respondentes disse que dividia as funções com outra pessoa, para que auxiliasse na busca por melhores resultados e decisões a serem tomadas

Fonte: Elaboração própria

Diante das respostas aos questionários, pode-se inferir que o convênio que mais adotou as práticas de governança pública, em especial quanto ao mecanismo da liderança foi o 8, com 78% de aproveitamento, seguido do 6 com 67% de aplicabilidade, o 2 com 56%, o 13 e o 10 com 44%, o 3 e 1 com 39%, o 12, 9, 7 e o 4 tiveram 33% de aplicabilidade e o 5 teve 22%.

O Gráfico 2 apresenta os resultados obtidos a partir da análise das práticas de liderança adotadas na execução do convênio, sendo elas representadas pelas barras e na parte inferior o quanto de recurso foi gasto em porcentagem por cada um deles.

Gráfico 2 - Utilização das práticas de liderança



Fonte: Elaboração própria

As práticas de estratégia, segundo Brasil (2014 b) estão relacionadas a três componentes: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional. Portanto, as perguntas foram feitas baseadas no manual adotado pelo TCU. Segue abaixo o quadro 6 que relaciona de forma mais clara a prática de estratégia e alguns comentários sobre a adoção ou não dessas práticas.

Quadro 6 – Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de estratégia

<b>Componentes e práticas de estratégia</b>	<b>Comentários acerca de cada componente</b>
<b>E1 - Relacionamento com partes interessadas</b>	
E.1.1 - Existiu canais de comunicação com as diferentes partes interessadas na execução do convênio	71% dos respondentes disseram que existiam canais de comunicação, seja com os discentes, pesquisadores ou público externo
E.1.2 - Existiu participação da sociedade com as diretrizes estabelecidas no convênio	50% responderam que de alguma forma a sociedade participou das diretrizes estabelecidas no convênio
E.1.3 – Existia uma relação objetiva com a mídia, as organizações e os auditores	As respostas quanto a esse quesito foram diversificadas, pois parte disse que não teve nenhuma relação com a mídia, organizações

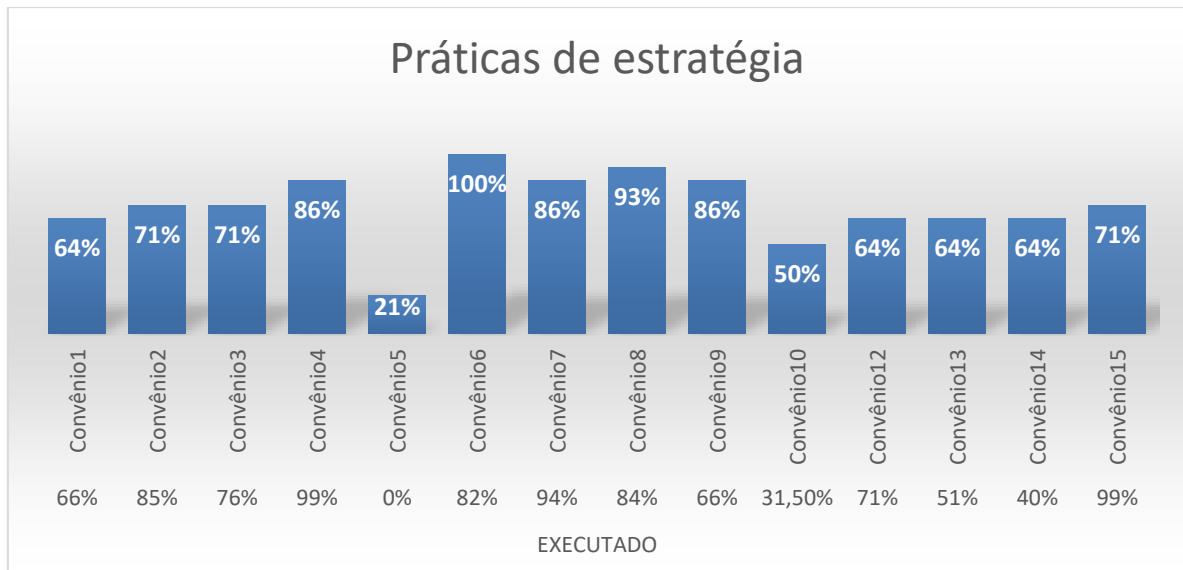
	ou auditores, outros responderam que tinham relação com alguma parte e o restante disse que tinha uma boa relação com esse grupo
E.1.4 - Antes da elaboração do Plano de Trabalho do convênio foram identificadas as necessidades da público - alvo envolvido	Todos responderam que sim a essa pergunta
<b>E2 - Estratégia organizacional</b>	
E2.1 - Existiu uma gestão estratégica definida com base no plano de trabalho aprovado para execução do convênio	Todos responderam que sim a essa pergunta
E2.3 - Houve um cumprimento dos objetivos definidos no Plano de Trabalho aprovado do convênio	42,8% disseram ter cumprido parcialmente, 35,7% cumprido integralmente e apenas 1 convênio não cumpriu o que estava no PTA
<b>E3 - Alinhamento transorganizacional</b>	
E3.1 - O órgão concedente cumpriu a contento as obrigações estabelecidas com a UEPB de forma alinhada aos objetivos do convênio	50% disse que o órgão concedente cumpriu os prazos de acordo com o previsto, 28,5% disse que não houve cumprimento no prazo e por isso devolveu muito recurso a União

Fonte: Elaboração própria

Portanto, diante das respostas dos questionários, pode-se inferir que o convênio que mais adotou as práticas de governança pública, em especial quanto ao mecanismo da estratégia foi o 6, com 100% de aproveitamento, seguido do 8 com 93% de aplicabilidade, o 9, 7 e o 4 com 86%, o 3 e 2 com 71%, o 1, 12 e 13 com 64%, o 10 com 50% e o 5 com 21% de aplicabilidade.

O Gráfico 3 apresenta os resultados obtidos a partir da análise das práticas de estratégia adotadas na execução do convênio, sendo elas representada pelas barras e na parte inferior o quanto de recurso foi gasto em porcentagem por cada um deles.

Gráfico 3 - Utilização das práticas de estratégia



Fonte: Elaboração própria

As práticas de controle, segundo Brasil (2014 b) estão relacionadas a três componentes: gestão de riscos e controle interno, auditoria interna e *accountability* e transparência. Portanto, as perguntas feitas foram baseadas no manual adotado pelo TCU. Segue abaixo o Quadro 7 que relaciona de forma mais clara a prática de controle e alguns comentários sobre a adoção ou não dessa prática.

Quadro 7 - Análise das respostas dos entrevistados sobre a utilização do mecanismo de controle

<b>Componentes e práticas de controle</b>	
<b>C1 - Gestão de riscos e controle interno</b>	
C1.1 - Existe um sistema de riscos e controle interno dentro da instituição para mitigar riscos envolvendo a execução das atividades dos convênios	Como não existe um sistema de controle de riscos, então a resposta para de todos foi igual, ou seja, que não adotou
<b>C2 - Auditoria interna</b>	
C2.1 - Existe função de auditoria interna na instituição	Como não existe auditoria interna dentro da instituição, então a resposta para todos foi igual, ou seja, que não adotou
<b>C3 - Accountability e transparência</b>	

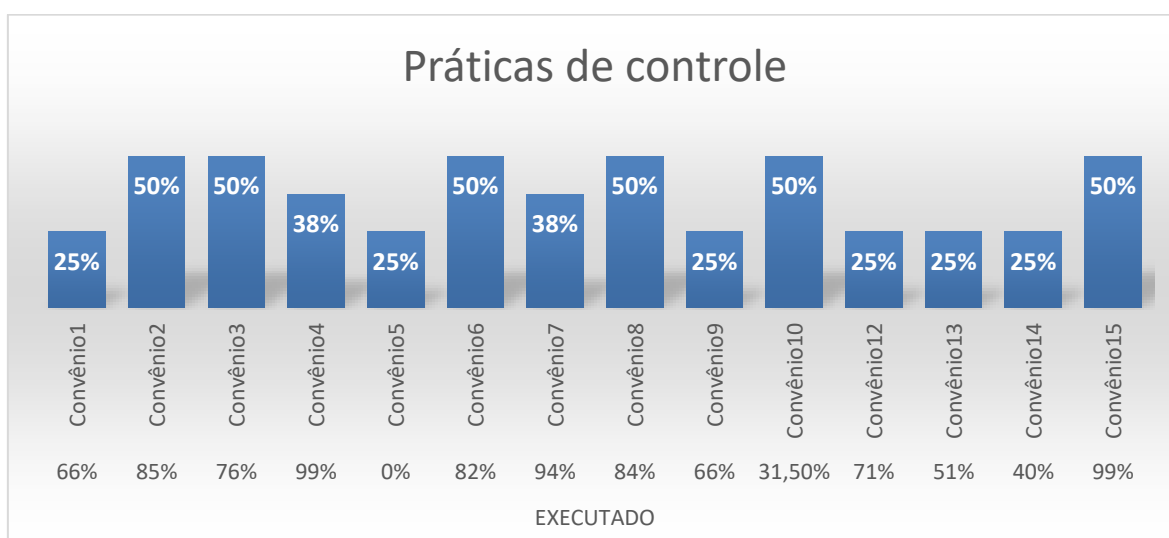
C3.1 - Existe transparência nas informações fornecidas acerca da execução dos convênios	100% responderam que sim, pois por meio do Portal Siconv pode-se obter qualquer informação sobre o convênio, desde o seu cadastramento até a finalização com a prestação de contas
C 3.3 Existiu uma avaliação por parte dos gestores juntamente com os interessados sobre os serviços e produtos desenvolvidos com recurso do convênio.	35% disseram ter avaliado a posteriori os produtos e serviços desenvolvidos com recurso do convênio, o restante disse que ou não avaliou ou ainda está em avaliação

Fonte: Elaboração própria

Portanto, diante das respostas dos questionários, pode-se inferir que não houve o convênio que mais adotou as práticas de governança pública, em especial quanto ao mecanismo do controle, pois as respostas foram bem similares. O 2, 3, 6, 8 e 10 tiveram 50% de aplicabilidade, o 4 e 7 com 38% e o 1, 5, 9, 12 e 13 tiveram 25% de aproveitamento. Como as práticas C 1.1, C 2.1 e C 3.1 tiveram respostas iguais para todos os convênios, a única que iria diferenciar seria a C 3.3 em que se questionou sobre o feedback recebido pelos gestores quanto aos produtos e serviços desenvolvidos com os recursos, mesmo depois de ter sido concluído o objeto do convênio.

O Gráfico 4 mostra os resultados obtidos a partir da análise das práticas de controle adotadas na execução do convênio, sendo elas representada pelas barras e na parte inferior o quanto de recurso foi gasto em porcentagem por cada um deles.

Gráfico 4 - Utilização das práticas de controle



Fonte: Elaboração própria

Desse modo, foi possível analisar a partir de cada um dos mecanismos envolvidos quanto cada convênio desenvolveu ao longo da execução das atividades pretendidas, seja nos aspectos de liderança, como capacitação, habilidade de desenvolver determinadas atividades, avaliação por parte da Administração quanto ao alcance dos resultados, seja nos aspectos de estratégia, como os planos elaborados baseados nas necessidades da instituição e dos seus envolvidos, da montagem estratégica de um plano para alcance das metas pretendidas ou quanto aos aspectos de controle, como um sistema que pudesse prever riscos ou informações prestadas com transparência para o público.

Cada um dos convênios selecionados apresentou em maior ou menor grau tais aplicabilidades. Abaixo será apresentado um gráfico com o geral da adoção do somatório dos três mecanismos das práticas de governança e a execução de cada convênio.

Gráfico 5 – Utilização do somatório dos mecanismos de governança pública



Fonte: Elaboração própria

No entanto, indo mais a fundo com a rodagem dos dados no software Stata foi possível obter resultados que imprimiram a relação estatística na influência da aplicação dos mecanismos de governança pública e o valor executado de cada convênio, conforme apresentação das figuras 4, 5 e 6.

Figura 4 – Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de liderança

```
. reg ut l11 l12 l13 l22 l31 l34 l42
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14
Model	.820737057	7	.117248151	F(7, 6)	=	2.99
Residual	.2352433	6	.039207217	Prob > F	=	0.1016
				R-squared	=	0.7772
				Adj R-squared	=	0.5173
Total	1.05598036	13	.081229258	Root MSE	=	.19801

ut	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
l11	-.137393	.0697267	-1.97	0.096	-.3080081 .033222
l12	-.2742912	.1537097	-1.78	0.125	-.6504054 .101823
l13	.1388724	.0837162	1.66	0.148	-.0659737 .3437185
l22	.3042785	.1259557	2.42	0.052	-.0039241 .6124811
l31	.2650435	.1050308	2.52	0.045	.0080424 .5220447
l34	.3717875	.222037	1.67	0.145	-.1715175 .9150926
l42	-.0737491	.1110185	-0.66	0.531	-.3454016 .1979034
_cons	-.0610587	.2830051	-0.22	0.836	-.7535473 .6314299

Fonte: Elaboração a partir do Stata

A figura 4 mostra que pelo resultado ajustado apresentado (R – squared) 51,73% das variações em ut (execução dos convênios) são explicadas pelas práticas de liderança (L1.1, L1.2,...L4.2), no entanto só haveria impacto positivo na efetivação do convênio se o intervalo da probabilidade (Prob>F) fosse maior que 5%. Como se mostra com 10,16% não pode ser dito que o mecanismo de liderança impacte na realização do convênio. Ainda há outro resultado a ser observado a partir da rodagem dos dados, é que as variáveis L2.1 e L3.2 não estão presentes nessa figura, pois elas mostraram problemas estatísticos. Segundo o programa elas são múltiplos exatos de uma das outras restantes, isso significa dizer que elas não precisam estar presentes como variáveis explicativas.

Figura 5 -Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de estratégia

```
. reg ut e11 e12 e13 e14 e21 e23 e31
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14
Model	.983444944	7	.140492135	F(7, 6)	=	11.62
Residual	.072535413	6	.012089236	Prob > F	=	0.0041
				R-squared	=	0.9313
				Adj R-squared	=	0.8512
Total	1.05598036	13	.081229258	Root MSE	=	.10995

ut	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
e11	.137526	.0585461	2.35	0.057	-.0057311 .2807832
e12	-.0583854	.0402659	-1.45	0.197	-.1569125 .0401417
e13	.0326823	.05691	0.57	0.587	-.1065715 .1719361
e14	-.007793	.1192887	-0.07	0.950	-.2996819 .2840959
e21	.250638	.083642	3.00	0.024	.0459735 .4553025
e23	.1395833	.0839765	1.66	0.148	-.0658998 .3450665
e31	-.0005078	.0531466	-0.01	0.993	-.1305528 .1295372
_cons	-.1219401	.2202932	-0.55	0.600	-.6609782 .4170981

Fonte: Elaboração a partir do Stata

A Figura 5 mostra que pelo resultado ajustado apresentado (R – squared) 85% das variações em ut são explicadas pelas variações das práticas de estratégia (E1.1,E1.2...E3.1). Como o conjunto, com o valor da estatística (Prob>F) é menor que 5%, na verdade, menor que 1%, então é possível concluir que o conjunto das variáveis de estratégia impactam o comportamento de ut. No entanto, as únicas variáveis que explicam o comportamento de ut (execução dos convênios) são as práticas E11 e E21, pois sua estatística (Prob>F) deu menor que 5%. Todas as outras tiveram essa variação de probabilidade maior que 5%. O impacto delas duas é positivo, ou seja, quando elas estão presentes aumentam o percentual de efetivação do convênio. Elas 2 explicam 75% do que acontece com ut, ou seja, elas sozinhas tem o grande poder de explicar ut, sendo assim as outras variáveis não influenciam quase nada na explicação de ut. Por assim dizer, elas têm uma relação de causalidade positiva, pois sua presença aumenta a efetivação do convênio.

Figura 6 - Relação entre a utilização de recursos de convênio e mecanismo de controle

Model	.196352082	1	.196352082	F(1, 12)	=	2.74
Residual	.859628275	12	.07163569	Prob > F	=	0.1237
				R-squared	=	0.1859
				Adj R-squared	=	0.1181
Total	1.05598036	13	.081229258	Root MSE	=	.26765

ut	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
c11	0	(omitted)				
c21	0	(omitted)				
c31	0	(omitted)				
c33	.1279167	.0772635	1.66	0.124	-.0404259	.2962593
_cons	.5552976	.1052923	5.27	0.000	.3258853	.7847099

Fonte: Elaboração a partir do Stata

A Figura 6 mostra que pelo resultado ajustado apresentado (R – squared) 11,81% das variações em ut são explicadas pelas variações das práticas de controle (C11...C33). Como o conjunto com o valor da estatística (Prob>F) é maior que 5%, na verdade, é 12,37% não pode ser dito que o mecanismo de controle impacte na realização do convênio. O resultado mostra que as variáveis C11, C21, C31 têm comportamento idêntico a variável C33, portanto elas não são necessárias para explicar o comportamento de ut. No entanto, quando se roda individualmente ut com C33 esta não se mostra estatisticamente válida.

Diante dos resultados coletados e tratados pode-se obter um diagnóstico sobre a relação entre os mecanismos de governança pública e a execução dos convênios celebrados pela UEPB.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança pública é um tema recente, em especial no Brasil e nas organizações públicas. Como visto anteriormente surgiu primeiro nos ambientes corporativos e depois se estendeu para o setor público, no intuito de dar mais credibilidade e melhoramento dos resultados na gestão governamental. Isso remonta os anos de 1990 onde surgiu o primeiro conceito de governança, seguido nos próximos anos pelos organismos internacionais que deram maior ênfase, como o Banco Mundial, o IFAC, dentre outros e em 2013 o TCU escreveu a primeira versão do RBG, estruturado nos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

O intuito dessa pesquisa foi desenvolver um estudo sobre a aplicabilidade dos mecanismos de governança pública em uma atividade intraorganizacional, bem como a relação existente dessa aplicabilidade e a execução de cada convênio desenvolvido dentro da UEPB que recebe recursos do Governo Federal, por meio dos Ministérios, para o desenvolvimento de projetos que fomentam o ensino, pesquisa e extensão. Visando alcançar o objetivo central foram traçados três caminhos, a saber, adiante.

O primeiro objetivo específico tratou da caracterização da governança e dos mecanismos propostos pelo TCU no seu Referencial Básico de Governança. Portanto, a consecução desse objetivo se deu a partir de pesquisa bibliográfica, que serviu para embasar todo o desenvolvimento do estudo. A partir de como surgiu o tema, a influência da experiência dentro dos ambientes corporativos, como ele foi sendo desenvolvido e como chegou a esfera pública; os princípios adotados por organismos internacionais, como o IFAC, ANAO e Banco Mundial, como a transparência, integridade, prestação de contas, eficiência, a responsabilidade, dentre outros e a instituição dos mecanismos de governança pública pelo TCU.

O segundo objetivo específico buscou fazer um levantamento dos convênios celebrados pela UEPB que já executaram suas atividades no âmbito do SICONV. Para tanto foi realizado uma pesquisa documental dentro do Portal SICONV, desde sua implementação que foi em 2008 até o ano de 2018, quando todos os órgãos que tinham convênios celebrados com o Governo Federal estavam obrigados a depositar todas as informações contidas nele. Sendo assim, desde que foi implementado o SICONV, a UEPB prestou contas de 15 convênios, dos 48 celebrados. O recorte feito foi somente dos que já tiveram suas atividades encerradas, para saber o quanto foi gasto de cada um, quanto foi devolvido aos cofres públicos, enfim, saber a trajetória de cada um deles.

O terceiro objetivo específico consistiu em analisar as práticas de governança e a relação na execução desses convênios. Isso se deu a partir da aplicação de questionários com os gestores

responsáveis. Foram elaboradas 20 questões, das quais 9 eram referentes as práticas de liderança, 7 eram referentes às práticas de estratégia e 4 eram referentes às práticas de controle, todos baseadas no RBG do TCU. A pontuação variava entre 0, 0,5 e 1 para os respectivos posicionamentos: não adotou, adotou parcialmente e adotou integralmente. Portanto a pontuação máxima de cada convênio era 20, que corresponde a 100% de aplicabilidade dos mecanismos, se respondessem que adotaram na integralidade todas as práticas de governança pública na execução do convênio, podendo variar para menos dependendo da atuação de cada mecanismo e não podendo ultrapassar essa margem.

Na avaliação da aplicabilidade de cada mecanismo em separado foi demonstrado nos gráficos que analisando a liderança, como mostra o gráfico 3 na página 56, o convênio que mais utilizou essas práticas na execução do seu convênio foi o 8, com 78% de aproveitamento, seguido do 6 com 67% de aplicabilidade, o 2 com 56%, o 13 e o 10 com 44%, o 3 e 1 com 39%, o 12, 9, 7 e o 4 tiveram 33% de aplicabilidade e o 5 teve 22%. Nota-se que apenas 3 convênios tiveram aproveitamento de mais de 50% de liderança, todos os outros estiveram abaixo dos 50%.

Analisando o mecanismo da estratégia, o convênio que mais utilizou essas práticas na sua execução foi o 6, com 100% de aproveitamento, seguido do 8 com 93% de aplicabilidade, o 9, 7 e o 4 com 86%, o 3 e 2 com 71%, o 1, 12 e 13 com 64%, o 10 com 50% e o 5 com 21% de aplicabilidade. Nota-se que todos os convênios, a exceção de um teve aplicabilidade acima dos 50%, chegando até alcançar os 100% de aproveitamento como foi o caso do convênio 6.

Analisando o mecanismo do controle, não houve uma aplicabilidade que se destacasse diante as outras, pois quase todos tiveram respostas equivalentes, sendo assim, o 2, 3, 6, 8 e 10 tiveram 50% de aplicabilidade, o 4 e 7 com 38% e o 1, 5, 9, 12 e 13 tiveram 25% de aproveitamento. Portanto, nenhum deles respondeu que tivessem utilizado mais de 50% das práticas estabelecidas para esse mecanismo. Como as práticas dele estão mais relacionadas a existência de sistemas de controle, auditoria interna ou avaliações permanentes do que foi obtido como resultado da captação daqueles recursos, isso demonstra a fragilidade da instituição em termos de controle a posteriori.

Olhando para o que foi executado de cada convênio temos: convênio 1 (66%), convênio 2 (85%), convênio 3 (76%), convênio 4 (99%), convênio 5 (0%), convênio 6 (82%), convênio 7 (94%), convênio 8 (84%), convênio 9 (66%), convênio 10 (31,50%), convênio 12 (71%), convênio 13 (51%), convênio 14 (40%) e convênio 15 (99%). Lembrando que não foi possível contactar a responsável pelo convênio 755904, que seria o de número 11, pois a docente se encontra aposentada de suas atividades. Ele tinha como objeto a recuperação da memória e do

patrimônio histórico da Revolução de 1817 na Paraíba e teve aproveitamento de 100% da execução dos seus recursos.

Em termos gerais de aplicação dos mecanismos de governança pública, pode-se inferir que adotaram o seguinte: convênio 1 (45%), o convênio 2 (60%), convênio 3 (53%), convênio 4 (53%), convênio 5 (23%), convênio 6 (75%), convênio 7 (53%), convênio 8 (78%), convênio 9 (50%), convênio 10 (48%), convênio 12 (43%), convênio 13 (48%), convênio 14 (40%) e convênio 15 (99%).

A partir dessa análise pode-se inferir que uma maior aplicação dos mecanismos de governança pública não necessariamente enseja melhores resultados de execução dos convênios, nem significa dizer que se utilizar todos os mecanismos implicará em um aproveitamento de 100% dos recursos. É possível observar, por exemplo, que o convênio que mais adotou os mecanismos foi o 6, no entanto, ele não atingiu a plenitude dos gastos dos recursos, que apesar de satisfatória, conforme análise do gestor do convênio, pois atingiu o objetivo do seu trabalho, executou 82%, enquanto o convênio 4 que aplicou 53% dos mecanismos de governança pública atingiu quase a totalidade da execução do seu convênio, tendo 99% de aproveitamento dos recursos.

Indo mais além com o tratamento estatístico feito a partir dos dados coletados pelo software Stata, pode-se concluir que nem o mecanismo de liderança, nem o de controle mantém relação direta com o desempenho da execução dos convênios e seus gastos, no entanto, o mecanismo de estratégia, em especial, os componentes E1.1 e E2.1 foram determinantes para impactar positivamente no desempenho da efetivação dos convênios.

Apesar de nem todos terem conhecimento aprofundado sobre o tema, todos os respondentes disseram utilizar de modo direta ou indiretamente as práticas de governança e acreditam ser importante sua aplicação para melhorar o desempenho dos resultados e metas pretendidas.

Embora na UEPB não tenha um sistema de governança formalizado, é possível notar a abertura para sua concretude, visando conforme os preceitos da boa governança, por uma instituição voltada para o zelo com os recursos públicos, compromisso, transparência na disponibilização das informações e eficiência da utilização dos recursos públicos.

Assim, tendo em vista o que foi proposto nesta pesquisa, vale destacar a importância da continuidade dessa pesquisa, pois mesmo que não seja determinante para execução dos convênios a aplicação dos mecanismos de governança pública, pois apenas 2 componentes se destacaram dentro da estratégia, o tema é amplo e sugere desde o princípio uma gestão mais transparente, que busca uma ação concreta de responsabilidade pela alocação dos recursos

públicos. Portanto é pertinente a observância a que se propõe a governança, bem como as futuras relações que possam vir a existir, conscientizando, como disse os respondentes, pelo fortalecimento em atender mais prontamente aos reclames da sociedade pelo viés da responsabilidade, trazendo assim contribuições não só para a UEPB, mas para todos os envolvidos no desenvolvimento das atividades propostas pelos convênios, fortalecendo a captação desses recursos tão necessários para a instituição e para todos os que fazem parte dela.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR NETO, J.A.; ALMEIDA, C.F.; ANDRADE A.C.G. Siconv – um novo paradigma nas transferências voluntárias da União: transparência e controle social dos gastos públicos Disponível em: [cla.camara.leg.br/biblioteca/artigos/transparencia/siconv-2013-um-novo-paradigma-nas-transferencias-voluntarias-da-uniao-transparencia-e-controle-social-dos-gastos-publicos/at\\_download/file](http://cla.camara.leg.br/biblioteca/artigos/transparencia/siconv-2013-um-novo-paradigma-nas-transferencias-voluntarias-da-uniao-transparencia-e-controle-social-dos-gastos-publicos/at_download/file). Acesso em: 25 out 2017.

ANDRADE, George A. R. **Governança Corporativa** – Instrumento de redução de risco no mercado acionário. III Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRJ. Rio de Janeiro. 2005.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEDIN, G. Antônio. Estado, Cidadania e Globalização do Mundo: algumas reflexões e possíveis desdobramentos. In: OLIVEIRA, Odete Maria de (Coord.). **Relações Internacionais e Globalização: Grandes Desafios**. Porto Alegre: Unijuí, 1997.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BIERMAN, F.; PATTBERG, P. **Global environmental governance reconsidered**. Cambridge: The MIT Press, 2012.

BOVENS, M.; SCHILLEMANS, T.; 'T HART, P. Does Public Accountability Work? An Assessment Tool. *Public Administration* , v. 86, n. 1, p. 225–242, mar. 2008.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição Federal do Brasil. 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 09 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 30 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12557.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12557.htm)>. Acesso em: 11 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal no 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as Normas Relativas às Transferências Voluntárias de Recursos da União mediante Convênios e Contratos de Repasse e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq\\_122\\_Decreto\\_6170\\_2007.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_122_Decreto_6170_2007.pdf)>. Acesso em 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências, 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 1 Out. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial 66 de março de 2017. Dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2017&jornal=1&pagina=99&totalArquivos=132>. Acesso em 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial 67 de março de 2017. Dispõe sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito das transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de fomento e de colaboração. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2017&jornal=1&pagina=99&totalArquivos=132>. Acesso em 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria Conjunta n.º 3, de 16 de outubro de 2008. Aprova os Manuais de Receita Nacional e de Despesa Nacional e dá outras providências. Ministério da Fazenda e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: . Acesso em: 23 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 788/2006-Plenário**. Brasília. 2006a.

\_\_\_\_\_. **Portal dos Convênios**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/acesso-livre>. Acesso em: 30 set. 2017.

BRUM, Argemiro Luis. A crise econômica mundial: os grandes em pane de soluções.1992 Disponível em <https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/download/711/959>. Acesso em: 10 out. 2017.

BIZERRA, A. L. V. Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança. 2011. 124f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Portal da Transparência. Disponível em: < <http://www.portaltransparencia.gov.br> > Acessado em: fevereiro de 2017.

CAVALCANTE, M.C.N.; DE LUCA, M.M.M. REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, ISSN 1981-8610, Brasília, v. 7, n. 1, art. 5, p. 73-90, jan./mar. 2013.

Coimbra, F. M. (2006, junho). Estado democrático de direito e controle da atividade estatal: breves notas sobre a Controladoria-geral da união. Revista da Faculdade de Direito de Campos, 7(8), 335-357.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. Nossa comunidade global: relatório da comissão sobre governança global. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo, Atlas, 1999.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa no Brasil. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/>. Acesso em 30 de Nov. de 2017.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector, Study13, ago.98 2001. Disponível em:<<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2017.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499. 2004.

LEAL, Edvalda Araújo; MELO, Diego Vieira. Governança Pública: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior Pública. **XVII USP. International Conference in Accounting**. São Paulo. 2017.

LINCZUK. Luciane Mialink Wagnitz. **Governança Aplicada à Administração Pública - A contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo de caso em Universidades Públicas Federais**. 2012. Dissertação. (Mestrado em Governança Pública). Programa de Pós Graduação em Planejamento e Governança Pública. UTFPR.Cutitiba. 2012.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Maria C.C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. Artigo. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. 2007.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MELLO, Alex Fiúza de. Marx e a globalização do capitalismo. 1998. 351 f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas. 1998. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/9808>>. Acesso em: 12.10.17.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das Universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no balanced scorecard**. Florianópolis. 2000.

PETERS, B. G. A cybernetic model of governance. In: LEVI-FAUR, D. **Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI. Disponível em: [http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm). Acesso em 22 Nov. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, G. Normativos estabelecem critérios para aprimorar gestão de convênios. **MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**, 11 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/normativos-estabelecem-criterios-para-aprimorar-gestao-de-convenios>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SANTOS, A. P. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior – um estudo de caso em minas gerais. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2008.

SANTOS, Fabrício N. **Governança no Setor Público: análise dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da Paraíba**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. UFRN. Natal, 2016.

SILVA, José Alexandre Fonseca et al. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **XXXV Encontro da ANPAD**. 2011. Rio de Janeiro.

STATA. Version 15. William Gould, 1985. 1 CD-ROM.

STIGLITZ, J. 1999. On liberty, the right to know, and public discourse: the role of transparency in public life. Oxford: Amnesty Lectures.

TORRES, H. G. & MARQUES, E. 2004. Políticas sociais e território: uma abordagem metropolitana. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 28-38. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v18n4/a05v18n4.pdf>. Acesso em: 4.Nov.2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA (UEPB). 2017. Disponível em: <http://www.uepb.edu.br/60o-forum-de-reitores-da-abruem-comeca-hoje-e-debatera-governanca-publica-no-ensino-superior/>. Acesso em 01. Out. 2017.

VIANA, Evandro. **A governança corporativa no setor público**: um estudo sobre eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade. USP. Ribeirão Preto, 2010.

VOLTATONI, F. D. **Análise dos benefícios do SICONV na transparência da gestão pública**. 2016. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá PR, 2016.

WEISS, T. G.; THAKUR, R. **Global Governance and the UN: An Unfinished Journey**, 2010. Disponível em: <<http://www.ethicsandinternationalaffairs.org/2011/global-governance-and-the-un-an-unfinished-journey-by-thomas-g-weiss-and-ramesh-thakur/>>. Acesso em: 10 Out. 2017.

WRIGHT, Gabriel Aragão. Análise dos fatores determinantes da transparência fiscal ativa nos municípios brasileiros. Dissertação (Mestrado) – UnB-UFPB-UFRN. 2013. João Pessoa.

ZIMMERMAN, J. L. Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, n.1, v. 53, p. 112-134, 1978.

ZORZAL, Luiza. **Transparência das informações das Universidades Federais**: Estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília no âmbito do Doutorado Interinstitucional (Dinter). Brasília. 2015.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO**

67

Este questionário é parte integrante de uma investigação acerca dos mecanismos de governança e a execução dos convênios federais na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como objeto de pesquisa que resultará em uma dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para tanto, serão submetidos ao questionário alguns coordenadores dos convênios já executados que foram selecionados para compor a amostra do estudo. Os resultados obtidos serão utilizados para fins acadêmicos.

O questionário é anônimo, não sendo necessário inserir a sua identificação em nenhuma das folhas ou assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração!

**1ª parte – Caracterização do(a) participante**

---

**1 Formação Acadêmica**

- Graduação (área): \_\_\_\_\_ Ano de Formação: \_\_\_\_\_
- Pós-Graduação (área): \_\_\_\_\_ Ano de Formação: \_\_\_\_\_
- Mestrado (área): \_\_\_\_\_ Ano de Formação: \_\_\_\_\_
- Doutorado (área): \_\_\_\_\_ Ano de Formação: \_\_\_\_\_

**2 Área de formação:** \_\_\_\_\_

**3 Informações Funcionais**

- Setor que trabalha: \_\_\_\_\_
- Tempo de Experiência
- a) Na Instituição (UEPB): \_\_\_\_\_



## **LIDERANÇA**

### **L1 - Pessoas e competências**

L.1.1 - No critério de escolha do gestor do convênio foram levadas em consideração suas habilidades para desenvolver tal atividade

L.1.2 - Houve capacitação para que os gestores desenvolvessem suas atividades com a gestão dos convênios

L.1.3 - A Administração avaliou o desempenho das atividades dos gestores a partir das metas desempenhadas por eles

### **L2 - Princípios e comportamentos**

L.2.1 - Existe um código de ética que define os padrões de comportamento dos gestores da instituição, em especial dos gestores de convênios

L.2.2 - Existem mecanismos de controle para evitar que conflitos de interesse influenciam nas ações das atividades dos convênios

### **L3 - Liderança organizacional**

L.3.1 - Existe uma avaliação, direcionamento e monitoramento por parte da Administração Central quanto ao alcance das metas atendidas pelos convênios

L.3.2 - Existe um sistema de controle interno capaz de mitigar riscos dos atos praticados na execução das metas dos convênios

L.3.4 - Existe uma avaliação de riscos que podem comprometer o alcance dos resultados dos convênios

### **L4 - Sistema de Governança**

L4.2 - Existe segregação de funções para que as decisões sobre o convênio não fique centralizada em uma só pessoa

## **ESTRATÉGIA**

### **E1 - Relacionamento com partes interessadas**

E.1.1 - Existem canais de comunicação com as diferentes partes interessadas na execução dos convênios

E.1.2 - Existe participação da sociedade com as diretrizes estabelecidas no convênio

E.1.3 - Existe relação objetiva com a mídia, as organizações e os auditores

E.1.4 - Antes da elaboração do Plano de Trabalho do convênio são identificadas as necessidades da público - alvo envolvido

### **E2 - Estratégia organizacional**

E2.1 - Existe uma gestão estratégica definida com base no plano de trabalho aprovado para execução do convênio

E2.3 - Houve um cumprimento dos objetivos definidos no Plano de Trabalho aprovado do convênio

### **E3 - Alinhamento transorganizacional**

E3.1 - O órgão concedente cumpriu a contento as obrigações estabelecidas com a UEPB de forma alinhada aos objetivos do convênio

## **CONTROLE**

### **C1 - Gestão de riscos e controle interno**

C1.1 - Existe um sistema de riscos e controle interno dentro da instituição para mitigar riscos envolvendo a execução das atividades dos convênios

### **C2 - Auditoria interna**

C2.1 - Existe função de auditoria interna na instituição

### **C3 - Accountability e transparência**

C3.1 - Existe transparência nas informações fornecidas acerca da execução dos convênios

C3.3 - Existe uma avaliação por parte dos gestores juntamente com os interessados sobre os serviços e produtos desenvolvidos com recursos de convênios

## **COMENTÁRIOS:**

---

---

---




UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

## CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS/UFPB aprovou em *AD REFERENDUM*, face à exiguidade de tempo, o Projeto de Pesquisa intitulado: “ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA E A EXECUÇÃO DOS CONVÊNIOS FEDERAIS: UM ESTUDO NA UEPB”, da pesquisadora Larissa Siqueira Moraes. CAAE: 86694018.6.0000.5188.

João Pessoa, 25 de abril de 2018.

  
Andréa Márcia da C. Lima  
Mat. SIAPE 1117510  
Secretária do CEP-CCS-UFPB