



# A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA: UM ESTUDO EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

**Giliard Resmini**

[giliardresmini@hotmail.com](mailto:giliardresmini@hotmail.com)

**Christina Marcondes**

[christinamarcondes@hotmail.com](mailto:christinamarcondes@hotmail.com)

**Marcos Roberto Kuhl**

[marcosrobertokuhl@hotmail.com](mailto:marcosrobertokuhl@hotmail.com)

**Luiz Fernando Lara**

[lflara2010@gmail.com](mailto:lflara2010@gmail.com)

**Resumo:** *O setor público precisa cada vez mais estabelecer mecanismos para proporcionar uma boa governança, baseada na participação popular cada vez mais efetiva, por imposição legal ou por iniciativa própria. Assim, institucionalizar boas práticas de governança pode fazer com que estes órgãos tenham maior eficiência e contribua para o atingimento dos princípios constitucionais, proporcionando à população a possibilidade de ter acesso a órgãos públicos com uma visão coletiva e baseados na execução eficiente dos recursos. Buscando a padronização das práticas de governança, o IFAC, publicou no ano de 2001 o Estudo 13, direcionado aos órgãos públicos e com a finalidade de orientar e fortalecer os princípios da boa governança. Para compreender a governança no setor público, este estudo teve por objetivo identificação e mensuração da institucionalização das práticas de governança propostas pelo Estudo 13 do IFAC, em uma administração pública municipal. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário baseado em estudo anterior. Para tanto, foram utilizadas metodologias quantitativas, à saber análise fatorial exploratória e análise de cluster. Os resultados da análise fatorial acompanham em partes estudo anterior mas inovam ao propor uma divisão de uma das dimensões propostas. Os resultados da pesquisa demonstraram que o estudo 13, para um terço dos servidores pesquisados, está institucionalizado nas práticas municipais. Percebeu-se também que a possível falta de comunicação interna pode ser um fator dificultador da disseminação da governança, não permitindo por parte de alguns servidores a verificação efetiva da realização de algumas das práticas de governança.*

**Palavras-chaves:** *Governança, Institucionalização, Setor Público, Eficiência Organizacional, Estudo 13 – IFAC.*



## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais órgãos públicos estão buscando, seja por pressão popular, novas legislações ou por uma evolução própria, alternativas viáveis para proporcionar mecanismos de gestão eficientes e que proporcionem a estes o atingir objetivos e principalmente o alcance do planejamento proposto em seus planos anuais. As demandas da população crescem em proporções maiores que os órgãos públicos possuem a capacidade de buscar novos recursos, portanto mecanismos que visem a eficiência pública são cada vez mais necessários. Assim, Kissler e Heidemann (2006) tratam que as concepções de governança pública são pautadas por um enfoque pluralista. Dessa forma, os gestores públicos devem incorporar em seus planos de ação, mecanismos que fortaleçam a pluralidade de suas ações, nesse patamar de gestão, a governança surge como alternativa viável e alcançável para uma boa gestão, baseada em resultados e na satisfação populacional.

O sucesso de uma gestão pública deve ser o resultado da observância dos princípios legais que regem a administração pública e a adoção de mecanismos de governança que proporcionem a gestão responsável e profissional. Desta forma deve haver a mudança dos paradigmas estabelecidos para a adoção de uma gestão eficiente, novos conceitos devem ser adotados e reconhecidos pelos gestores e pela população como adequados para a gestão, cumprindo assim o proposto por Tolbert e Zucker (1999) quando afirmam que uma estrutura que se tornou institucionalizada ou reconhecida é a que é considerada pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária: ela serve, pois, como importante força causal de padrões estáveis de comportamento, modificando sua forma de agir de acordo com essa nova estrutura.

Portanto, os órgãos públicos devem em suas atividades, incorporar soluções já reconhecidas de governança. Para tanto, pode ser adotado o Estudo 13 *do Public Sector Committee (PSC)*, da *Internacional Federation Accountants (IFAC)* sendo que este define os princípios e recomendações da governança corporativa para o setor público, com o objetivo de contribuir para a melhoria da transparência e do controle sobre o desempenho da gestão. Esses modelos devem ser aplicados em um primeiro momento para fins de avaliação por parte da gestão, avaliando seus pontos de convergência a organização e a posteriori deve ser implementado para a obtenção da gestão eficiente.



Com a preocupação de cada vez mais contribuir para uma gestão pública eficiente, o presente artigo foi concebido com o seguinte questionamento: qual o grau de institucionalização das práticas de governança propostas pelo Estudo 13 do IFAC, na administração pública municipal em um município de pequeno porte? Como caminho para a resolução do problema proposto o presente tem como objetivo principal a identificação e mensuração da institucionalização das práticas de governança propostas pelo Estudo 13 do IFAC, em uma administração pública municipal. Os demais objetivos da pesquisa resumem-se em identificar as dimensões das práticas de governança em uma administração pública municipal e compará-las às propostas pelo Estudo 13, e mensurar a institucionalização das dimensões propostas pelo Estudo 13, que determinam boas práticas de governança, a partir da percepção dos colaboradores, sendo estes, servidores efetivos e temporários da administração pública municipal.

A escolha do estudo no município de Candói se dá pela constante vigilância dos preceitos relacionados à boa governança e a gestão eficiente que são pregados na administração municipal, independente de gestão administrativa, sigla partidária ou ideologia política. Os indicadores de governança disponíveis apontam uma gestão eficiente e a constante busca de resultados que favoreçam a população. Para ilustrar os dados, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná, por meio de seu endereço eletrônico, proporciona consulta as prestações de contas de todos os municípios do estado, a partir dessa consulta verifica-se que o município possui em seu escopo, todas as prestações de contas anteriores a 2015 aprovadas, inclusive, destacam-se os anos de 2009, 2010, 2011, e 2012, onde as contas foram aprovadas em primeira análise, sem o apontamento de indícios de irregularidade, demonstrando a estrita observância dos preceitos legais e administrativos de uma boa gestão.

Outro indicador que determina um posicionamento municipal no sentido da boa governança é o Índice Firjan, um índice proposto pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro que possui o objetivo de medir o grau de desenvolvimento municipal, este demonstra que o município está em terceiro lugar em seu território de abrangência, ficando atrás somente de municípios de maior porte, e com uma disponibilidade de recursos humanos e materiais que podem ser melhor alocados para o alcance de objetivos. Há também a nível interno da organização, desde o ano de 2007, promulgada pela Lei 705/2007, o sistema de controle



interno municipal, que possui como atributo principal controlar os atos do executivo, disseminando boas práticas de gestão e fortalecendo o controle externo e social no município.

Dito isso, e respaldado pela emergência cada vez maior de boas ações no setor público, a fim de serem encontradas medidas que fortaleçam a boa gestão, trazendo confiança popular ao que é praticado, o presente artigo está estruturado da seguinte forma, primeiramente será realizada a explanação teórica de temas relacionados ao institucionalismo e governança em órgãos públicos e, após será descrita a metodologia para a pesquisa. Adiante serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, a discussão dos mesmos e as considerações finais, apresentando respostas para os questionamentos levantados no limiar da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está dividida em duas partes, sendo que a primeira trata da teoria institucional no setor público e a segunda trata da governança no setor público.

### **2.1 TEORIA INSTITUCIONAL NO SETOR PÚBLICO**

A assimilação dos fenômenos que ocorrem no interior das organizações, por mais variadas e suscetíveis a pressões ambientais diferentes, é um desafio cada vez maior para a busca de parâmetros que indiquem uma gestão eficiente. Nesse sentido, entender os aspectos que a teoria institucional proporciona, pode ser o diferencial para a adoção de práticas eficientes de gestão que podem contribuir muito para a organização. Assim em termos gerais a contribuição da teoria institucional para a gestão é definida por que pode auxiliar “na explicação dos fenômenos gerenciais a partir de padrões de comportamento, normas, crenças e procedimentos utilizados pelas instituições para ganhar legitimidade no ambiente em que operam” (SILVA; MARIO, 2015, p. 1404).

Outra visão do institucionalismo é proposta por Powell e DiMaggio (2005) os quais afirmam que o institucionalismo da escolha racional concentra-se no processo de tomada de decisão política, especialmente nas formas como as instituições influenciam os resultados das políticas, reconhecendo ou não as práticas que se tornam institucionalizadas no âmbito das organizações. Para que um processo se torne institucionalizado, portanto há a necessidade de uma decisão política da alta administração, reconhecendo e adotando as práticas vistas por



outros setores como certos para a organização. “O institucionalismo aponta a necessidade de se levar em conta as mediações entre estruturas sociais e indivíduos e suas manifestações coletivas, ou ainda as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais” (THERET, 2003).

“A compreensão de institucionalização está no entendimento de como ocorre a transformação do que se acredita como certo e das atitudes que conduzem na ação social efetivamente, com o passar do tempo com as influências e concordância, os novos padrões começam a ser praticados de forma natural e são partilhados dentro da rotina da empresa”. (SILVA; FONSECA, 1997). Assim no momento em que uma prática passa a ser adotada como correta, partindo está de um modelo composto a partir de estudos, como é o caso do Estudo 13, a ação social resultante desta nova prática gerará resultados que antes não eram esperados, e com o passar do tempo, a adoção passa a ser natural e novos conceitos podem ser incorporados. Assim é compreendido o pensamento de Gonçalves (2008) onde trata que a perspectiva institucional enfoca os elementos culturais e sociais no estudo da sociedade e das organizações ao identificar os valores que compõem as práticas organizacionais.

Sob a ótica institucional, principalmente em relação a mudança organizacional, os órgãos públicos enfrentam cada vez mais um desafio de grandes proporções, sendo este a satisfação populacional, com demandas crescentes e a escassez de recursos. Para enfrentar esse desafio, devem ser institucionalizadas práticas de gestão profissional, que propiciem a eficiência dos recursos e o máximo desempenho organizacional. Institucionalizar práticas reconhecidas de governança pode ser um bom caminho para uma gestão eficiente, buscando a profissionalização constante, com a adoção de instrumentos reconhecidos por proporcionar o alcance dos princípios legais estabelecidos para os órgãos públicos.

## **2.2 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO**

Conceituar governança pública tende a ser tão trabalhoso como aplicá-la aos órgãos públicos, isso se dá pela complexidade do termo e sua aplicação tão complexa quanto. O nascimento do termo governança se deu no mundo corporativo, especificamente nas grandes corporações privadas. Em termos gerais, para Castro (2010)

Governança Corporativa é a tradução de uma expressão inglesa: “corporate governance”. Terminologia utilizada para sistematizar as relações entre os diversos atores envolvidos na gestão de um patrimônio. O termo Governança corporativa



(GC) se traduz em linguagem sofisticada, como a relação da gestão da empresa com os shareholders e os stakeholders. Em resumo, Governança Corporativa é a forma de organizar as relações internas, externas, verticais e horizontais dos diversos atores interessados no sucesso de um negócio.

Pela amplitude da aplicação da governança nas organizações, são criados órgãos de amplo reconhecimento que tem como função difundir melhores práticas de governança, um destes órgãos é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que em seu Código de Boas Práticas de Governança, “define dessa forma a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle” (IBCG, 2009). Em outras palavras a governança pode ser explicada como a melhor forma de gerir algo ou organização sem que os preceitos individuais afetem a gestão, sendo incorporados, dessa forma, preceitos impessoais e responsáveis para estabelecerem critérios de boa gestão às organizações que dela utilizam.

A utilização dos termos relacionados à governança se deu de forma mais expressiva a partir dos anos 90, com o colapso de grandes corporações em virtude de decisões tomadas baseada na subjetividade e sem critérios técnicos. (BOVAIRD, 2009). Dessa forma surgiu a necessidade de uma nova metodologia para proporcionar uma gestão mais profissional e voltada aos interesses da organização. A tendência de novas ações de governança segundo Bovaird (2009) se deu a princípio nas grandes corporações, muitas vezes multinacionais, que foram sucumbindo com as séries de escândalos envolvendo as gestões e que conseqüentemente abalaram as economias dos países a que estavam mais atreladas, e das quais eram dependentes, seguindo para os entes públicos que foram afetados por estes escândalos.

A governança no setor público tem como parâmetro a utilização dos conceitos de governança corporativa, que são aplicados ao setor público. Assim, cada vez mais percebe-se a tentativa da aproximação destes setores tão distintos, porém tão importantes em nosso cotidiano, o público e o privado ou corporativo, por essência seus objetivos são distintos, porém a importância organizacional de ambos para a sociedade é muito grande. Enquanto o poder público deve presar pela satisfação populacional, o setor privado, busca a satisfação dos sócios. Dessa forma Almeida *et al.* (2008) trata que a governança corporativa no setor



público, ou seja, o governo da sociedade em empresas estatais, transcende aos princípios da governança corporativa empresarial, em razão promover, direta ou indiretamente, a incorporação de um conjunto de interesses dos stakeholders representados pelos sistemas político e social, fruto das ações políticas e de demandas da sociedade nos regimes democráticos.

Da mesma maneira Almeida *et al.* (2008) trata que a visão de governança corporativa, tanto no foco do mundo empresarial quanto no foco da administração pública, é construída por um conjunto de princípios universais que estabelecem normas e procedimentos que promovem a prestação de contas com transparência e equidade, observando os princípios da legalidade, legitimidade e da probidade administrativa. Essa visão do autor é reforçada por outros autores como Silva *et al.* (2011), Marques (2007), Barros (2014) esses quesitos são fundamentais para que o bom governo seja estabelecido e assim seja proporcionado o bem estar populacional. Barros (2014) também cita que a utilização da governança efetiva no setor público pode encorajar o uso eficiente de recursos, reforçar a responsabilidade para a administração desses recursos, melhorar a gestão e prestação de serviços, e, assim, contribuir para melhorar a vida das pessoas.

Determinar a governança como pilar basilar das ações governamentais é o divisor de águas para a gestão pública eficiente, os governantes dessa forma devem basear-se em princípios e modelos pré-estabelecidos e reconhecidos, para que suas ações tenham probidade e a longo prazo essas ações sejam institucionalizadas nas organizações e disseminadas para outros órgãos públicos. Assim Marques (2007) ressalta a necessidade de integração da governança pública, com estrutura da gestão, planejamento estratégico, informação de desempenho, gestão de risco, concordância e controles, auditoria, valores e códigos de ética com administração das entidades públicas.

Apesar de autores, como Santos *et al.* (2012) defenderem que tais premissas citadas, como preponderantes para a boa governança, podem ser encontradas mesmo sem um código formal de governança tanto no perfil do gestor público, ou por força da legislação, a necessidade de um código formal é imensa, pois os órgãos públicos, por essência, cumprem somente o que está escrito, formalizado. Assim, a partir das novas possibilidades que os órgãos públicos veem surgir com a evolução das legislações aplicadas e também a própria



evolução da gestão pública, vários códigos de governança surgiram com opção viável para a utilização em órgãos públicos.

Assim, como objeto de estudo no presente artigo, será apresentado o modelo de governança oriundo dos estudos do IFAC (Internacional Federation Accountants) através do seu comitê para estudos do setor público o PSC (Public Sector Committee), que entre outros estudos emitiu o Estudo 13, sendo este, segundo Silva *et. al.* (2011), um importantíssimo instrumento que define os princípios e recomendações da governança corporativa para o setor público, com o objetivo de contribuir para a melhoria da transparência e do controle sobre o desempenho da gestão. Santos *et al.* (2012) cita que estudo 13 do PSC/ IFAC defende três princípios: transparência, integridade, e responsabilidade em prestar contas, a determinação destes princípios auxilia a padronização da comunicação dos gestores públicos com a população. A padronização defendida pelo autor permite que os atos sejam convalidados e os princípios básicos sejam institucionalizados nas organizações permitindo que todos os atos sejam praticados de acordo com estes, essa padronização permite também uma maior eficiência das ações que são tomadas pelos gestores, fazendo assim uma gestão baseada em resultados, mensuráveis e de fácil compreensão para a população.

Com o propósito de alcançar e estabelecer que os princípios da governança sejam alcançados, o IFAC, por meio de seu Estudo 13, estabelece algumas dimensões que devem ser buscadas nas organizações a fim de estabelecer a governança plena. Sobre isso, Mello (2006) destaca que a governança deve ter aplicação igualitária para todas as entidades do setor público (incluindo o governo federal; governos regionais, como os estados, províncias e territórios; governos locais, como as cidades; entidades governamentais, como as agências, diretorias e comissões; e empresas do governo), independente dos grupos governantes serem eleitos ou apontados, e se ou não eles incluem um grupo de pessoas ou individual. Portanto, as dimensões propostas pelo Estudo 13, que fortalecem os preceitos para que os princípios sejam alcançados são descritas na Figura 1.

PADRÕES DE COMPORTAMENTO	Como a gestão da organização exerce liderança na determinação dos valores e normas da mesma, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. Essa liderança é esperada dos altos gestores e a partir dessa postura o comportamento de sua equipe é voltado a alcançar requisitos de probidade, decoro, honestidade, objetividade nas ações e nas relações
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS	Como a gestão dentro das organizações é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e como é responsabilizada. Também são definidos os papeis e responsabilidades de cada ente envolvido, desde os altos gestores até a esfera operacional, sendo que essa medida visa dar credibilidade aos atos dos





	gestores
CONTROLE	A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das leis e regulamentos e políticas internas e externas.
RELATÓRIOS EXTERNOS	Como a gestão da organização demonstra a sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho no uso. Na execução da sua prestação de contas de recursos públicos, as entidades precisam publicar um relatório anual, ao final do exercício financeiro.

Fonte: IFAC (2001) adaptado por Silva *et al.* (2011).

**Figura 1** – Dimensões da Governança Aplicada ao Setor Público

Apesar de serem utilizados modelos fechados para proporcionar a boa governança, Marques (2007), há vários caminhos para representar a governança corporativa no setor público, devido à complexidade da estrutura de governança e à diversidade de compreender a abordagem pelas entidades do setor. Portanto, antes de serem aplicados de forma inflexível, os modelos de governança devem ser avaliados e se possível testados para que sejam adaptados as realidades de cada órgão público. Tal posicionamento pode ocorrer também com modelos considerados já reconhecidos, como o Estudo 13, dada a diversidade de cada entidade pública, o mesmo deve ser adaptado, visando uma maior eficiência de seus mecanismos de governança, podendo ocorrer mudanças em suas dimensões, todas buscando a aplicação dos princípios já estabelecidos.

Essa visão é também reforçada pelo IFAC (2001) e por Marques (2007), onde não há um sistema de governança corporativa aplicada ao setor público, fechado e pronto, da mesma forma que não há um modelo de administração pública e também reconhecem a complexidade do setor público em cada país. As diferenças nas estruturas, formas ou tamanhos organizacionais e as mais diversas finalidades das entidades. É importante, então, reconhecer a diversidade do setor público e os diferentes modelos de governança que são aplicados nos diferentes setores e países, cada qual tem características peculiares que requerem especial atenção e impõem formas distintas de resultado e responsabilidade na prestação de contas.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo, com coleta de dados via questionário, baseado nos estudos de Silva *et al.* (2011), tendo como fonte principal o estudo 13 do IFAC (IFAC, 2001). As respostas possíveis do questionário foram baseadas na abordagem da *escala likert* de cinco pontos (discordo totalmente; discordo em partes; nem discordo e nem concordo; concordo em partes; concordo totalmente).

O questionário abordado foi aplicado aos servidores do município de Candói, totalizando, segundo o portal de transparência, no mês de dezembro de 2015, o total de 578 funcionários. Desse total foram recepcionadas como válidas 141 respostas. A amostra em questão pode ser classificada como não probabilística por conveniência.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro passo consiste em identificar as dimensões das práticas de governança do município em análise, partindo-se das dimensões “de utilização das recomendações sobre os procedimentos de boa governança no setor público (padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle, relatórios externos) adotados pelo TCE-CE” (SILVA *et al.*, 2011, p. 6). Para tanto, utilizou-se da Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificar as dimensões de cada um destes níveis. A AFE é uma técnica de análise que possibilita reduzir o número de variáveis através da identificação fatores a partir da correlação entre as variáveis (MAROCO, 2014; FIELD, 2009).

Seguindo as sugestões de Maroco (2014) e de Field (2009), para identificar a viabilidade da utilização da Análise Fatorial foram utilizados os testes de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e de Bartlett, e a extração dos fatores foi feita utilizando o método dos componentes principais, com *eigenvalues* de 1, e a rotação Varimax. O teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) indica a viabilidade da realização da análise fatorial. Segundo Kaiser (1974 *apud* FIELD, 2009, p. 579), para o KMO, “os valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes.”

A AFE da primeira dimensão, denominada Padrões de Comportamento, composta pelas primeiras 4 variáveis, resultou em um KMO de 0,725 e um teste de esfericidade de Bartlett de 145,918 (sig. = 0,000), indicando que a AFE é viável. No entanto, a AFE indicou que as quatro variáveis compõem um mesmo fator, explicando 58,64% da variância. A Tabela 01 apresenta as informações sobre esta dimensão.

**Tabela 01 – Padrões de Comportamento**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q1	A administração tem tomado medidas para garantir que os seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com os altos padrões de conduta.	3,23	1,228	0,851
Q3	A administração avalia periodicamente a aderência ao código de conduta	2,82	1,354	0,767
Q4	A administração possui mecanismos adequados para assegurar que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses.	2,94	1,423	0,731

Q2	A administração possui um código formal de conduta que define as normas de comportamento às quais todos os servidores do órgão devem seguir.	3,55	1,245	0,706
<b>Média</b>		<b>3,14</b>		
Alfa de Cronbach		0,759		

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados reforçam o estudo de Silva *et al.*, (2011), já que a dimensão padrões de comportamento foi confirmada com as mesmas variáveis propostas por eles. Respeitadas as divergências na métrica utilizada para mensurar as variáveis neste e naquele estudo, bem como o objeto, destaca-se que o valor atribuído as afirmativas foram semelhantes, inclusive a questão Q03, que recebeu nos dois estudos a menor média. Assim, percebe-se que em ambos os estudos este pode ser um empecilho para uma governança plena. Ainda com relação aos resultados apresentado na Tabela 01, destaca-se que a administração possui um código de conduta, onde a questão relativa ao mesmo é aquela que possui a melhor média da dimensão. No entanto, a questão Q03 indica que ainda existe a falta de avaliação sobre a aderência do mesmo. Já no caso do estudo de Silva *et al.*, (2011) o achado foi a discordância da existência de um código de conduta para os servidores.

Na Tabela 02, também foi feita a verificação da consistência interna, ou confiabilidade, da escala por meio do Alfa de Cronbach, que é “a medida mais comum de confiabilidade.” (FIELD, 2009, p. 594). Para Malhotra (2006, p. 277), o valor esperado de confiabilidade é no mínimo 0,6, sendo que valores inferiores podem indicar uma consistência interna insatisfatória. Ou seja, a consistência interna, ou confiabilidade da escala foi confirmada.

A AFE da segunda dimensão, denominada Estrutura e Processos Organizacionais, é composta pelas questões 5 a 27 do questionário, resultou em um KMO de 0,909 e um teste de esfericidade de Bartlett de 1706,317 (sig. = 0,000), indicando que a AFE é viável. A AFE indicou a existência de quatro fatores nesta dimensão, explicando 60,03% da variância.

**Tabela 02 – Estrutura e Processos Organizacionais**  
**Fator 1 – Relação com os Stakeholders**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q17	Quando o corpo diretivo for responsável por fazer as nomeações, existe um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas com base no mérito e capacidade do indivíduo para realizar um papel definido dentro do órgão.	3,50	1,284	0,773
Q22	As atribuições, o mandato, a remuneração e a avaliação de servidores não-efetivos em cargos de função comissionada são claramente definidas.	3,73	1,216	0,749
Q27	O relatório anual de gestão do órgão inclui uma declaração sobre a política de remuneração e os detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo.	3,54	1,272	0,718

Q25	A administração possui procedimento formal e transparente para o desenvolvimento da política de remuneração de seus cargos diretivos.	3,61	1,312	0,650
Q19	Quando a administração é responsável por fazer as nomeações de servidores não-efetivos do órgão, essas nomeações são por período definindo e sujeitas a um processo de avaliação formal	3,79	1,307	0,633
Q26	A administração possui procedimentos estabelecidos para garantir que nenhum membro do corpo diretivo esteja envolvido na determinação da sua própria remuneração.	3,37	1,321	0,615
Q12	Os membros do corpo diretivo recebem treinamento ao assumirem o cargo de direção, ou posteriormente se necessário.	3,18	1,282	0,591
Q14	O quadro de controle estratégico inclui um calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente.	2,37	1,310	0,455
Q18	O papel do gestor da entidade é definido formalmente, e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o corpo diretivo e para as atividades da entidade como um todo.	3,18	1,310	0,441
Q10	Existe uma divisão claramente definida de responsabilidades nos departamentos de direção do órgão, de modo a garantir um equilíbrio de poder e responsabilidade.	3,21	1,317	0,697
<b>Média</b>		<b>3,07</b>		
Alfa de Cronbach		0,887		

Fonte: Elaborado pelos autores

A denominação do Fator 1 se deu em virtude de determinar as Relações da Administração com os responsáveis diretos pela prática e execução da boa governança. Como destaque negativo tem-se a não verificação por parte dos respondentes de um calendário para a decisão de assuntos por parte do corpo dirigente. Essa não observância pode ter como fator o maior número de respondentes serem cargos efetivos, e as decisões em órgãos públicos ficarem restritas muitas vezes aos cargos temporários. Portanto, pode ocorrer o não repasse de informações entre esses dois tipos de servidores.

O estudo em questão difere do proposto por Silva *et al.*, (2011), onde não há uma opinião clara quanto ao período definido pela administração para se fazer as nomeações dos servidores não-efetivos, sendo que no presente estudo, o quesito é representado pela questão Q19, que demonstra uma percepção ligeiramente clara dos períodos de nomeação e também um processo efetivo de avaliação formal das referidas nomeações.

—Tabela 03 – Estrutura e Processos Organizacionais  
Fator 2 – Execução

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q7	A administração possui canais de comunicação com as partes interessadas sobre o papel, missão, objetivos e desempenho do órgão.	3,40	1,356	0,663
Q11	Os gestores reúnem-se regularmente e exercem, com efetividade, liderança e controle sobre a entidade.	3,77	1,231	0,629
Q6	A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam usados de maneira econômica, eficiente, eficaz, adequada, e com a devida destinação e utilizados de acordo com a legislação aplicável.	2,76	1,447	0,622
Q5	A administração possui medidas eficazes para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de outras fontes difusoras de boas práticas.	3,55	1,231	0,546

Q16	A administração possui procedimentos formais e regulamentação financeira para realização de suas atividades.	2,97	1,483	0,515
Q21	Os gestores prestam contas aos níveis inferiores de tomada de decisão para o melhor desempenho da entidade e implementação de políticas que regem todo o órgão.	3,76	1,273	0,368
<b>Média</b>		<b>3,45</b>		
Alfa de Cronbach		0,807		

Fonte: Elaborado pelos autores

O segundo fator foi denominado de Execução, pois reflete aspectos referentes a fatores de execução orçamentária, financeira e de aspectos organizacionais internos. O estudo demonstra uma desconexão entre os atos praticados pela gestão e as informações obtidas pelos servidores, pois a administração possui em seu escopo, processos de avaliação de contas, com indicativo de regularidade nos últimos anos, porém os servidores desconhecem tal situação, sendo a afirmativa Q06, aquela que possui menor média na dimensão e uma das menores do estudo. Como aspecto positivo, percebe-se a observância da liderança por parte dos servidores, fator que se utilizado de forma consciente pelos gestores pode proporcionar inúmeros avanços para a gestão.

**Tabela 04 – Estrutura e Processos Organizacionais  
Comunicação e Transparência**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q9	A administração publicidade aos atos de nomeação de seu corpo diretivo e divulga publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo, juntamente com suas respectivas funções.	2,99	1,381	0,792
Q8	A administração firmou publicamente um compromisso com a abertura e transparência em todas as atividades da entidade.	2,86	1,506	0,650
Q24	A administração possui assessoria responsável pela garantia de que os procedimentos, regulamentos, legislação e outras declarações de boas práticas aplicáveis ao órgão sejam respeitados.	3,54	1,385	0,649
Q13	A administração possui medidas apropriadas para garantir que se tenha acesso a todas as informações relevantes, assessoramento e recursos necessários para permitir desempenhar suas funções de forma eficaz.	3,48	1,338	0,530
<b>Média</b>		<b>3,51</b>		
Alfa de Cronbach		0,833		

Fonte: Elaborado pelos autores

Aspectos relacionados à Comunicação e Transparência deixam claros que os quesitos de transparência recebem uma avaliação muito inferior, demonstrando que ou a administração não investe o necessário para uma boa prática desse importante mecanismo de disseminação de governança, ou investe e não está divulgando as informações de forma adequada. Por outro lado, e indicando um procedimento de alto nível, percebe-se que elevados valores de transparência nos procedimentos, tal medida pode ter como berço as exigências legais cada vez maiores para a determinação da transparência pública.

**Tabela 05 – Estrutura e Processos Organizacionais  
Fator 4 – Responsabilidade**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q20	O gestor possui responsabilidade sobre todos os aspectos executivos da gestão.	3,24	1,449	0,764
Q23	A administração possui assessoria responsável pelo aconselhamento adequado em questões financeiras e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno e financeiro.	3,15	1,357	0,597
Q15	A administração possui processos bem definidos e documentados para tomada de decisões, acompanhamento, controle e informação.	3,16	1,250	0,589
<b>Média</b>			<b>3,56</b>	
Alfa de Cronbach			0,736	

Fonte: Elaborado pelos autores

O último fator da dimensão foi estabelecido como Responsabilidade, e percebe-se que é todo evidenciado na administração, pois seus determinantes tiveram uma média superior a 3,00, indicando a concordância com as afirmativas. Tal fato pode demonstrar que estes critérios estão mais claros e sedimentados na percepção dos servidores, podendo servir de base para que os gestores possam aplicar nas demais dimensões.

A Tabela 06 resume os valores da média dos quatro fatores que constituem a dimensão Estrutura e Processos Organizacionais.

**Tabela 06 – Estrutura e Processos Organizacionais**

Variáveis	Média
Fator 1 - Relação com os Stakeholders	3,07
Fator 2 - Execução	3,45
Fator 3 - Comunicação e Transparência	3,51
Fator 4 - Responsabilidade	3,56
<b>Média</b>	<b>3,40</b>
Alfa de Cronbach	0,866

Fonte: Elaborado pelos autores

O Alfa de Cronbach indicou que a consistência interna, ou confiabilidade, da escala é adequada para cada um dos fatores desta dimensão, e para a dimensão inteira. A média de concordância da dimensão foi superior ao grau de indefinição, demonstrando a aplicação da mesma na organização. A média desta dimensão (3,40) é próxima da média identificada por Silva *et al.*, (2011), onde a média da dimensão foi de 3,67. Neste estudo a média se posiciona um pouco acima da neutralidade, indicando ligeira concordância dos servidores com a prática dos fatores elencados, pela administração.

Como diferencial do estudo de Silva *et al.*, (2011), optou-se pela separação da dimensão Estrutura e Processos Organizacionais, em subníveis, indicados pela AFE da dimensão. Estes níveis foram utilizados em virtude da variedade do questionário e pelas peculiaridades do órgão em estudo. O resultado da separação pode indicar aos gestores uma aplicação parcial da dimensão e adaptação do mesmo aos fatores determinantes que estão evidenciados nas respostas dos servidores.



A AFE da terceira dimensão, denominada Controle, composta pelas questões 28 a 34 do questionário, resultou em um KMO de 0,866 e um teste de esfericidade de Bartlett de 349,066 (sig. = 0,000), indicando que a AFE é viável. No entanto, a AFE indicou que todas as variáveis compõem um mesmo fator, explicando 53,13% da variância. A Tabela 07 apresenta as informações sobre esta dimensão.

**Tabela 07 – Controle**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q29	A administração toma medidas para assegurar que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte do quadro de controle interno.	3,53	1,118	0,767
Q30	A administração possui uma comissão de auditoria, compreendendo membros do quadro efetivo e que não estejam em função de diretoria, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e de processo de auditoria externa.	3,54	1,344	0,756
Q31	A administração toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno seja estabelecida e funcione na prática.	3,25	1,332	0,751
Q33	A administração possui procedimentos que assegurem uma gestão financeira e orçamentária eficiente e eficaz.	3,31	1,271	0,744
Q32	A administração menciona em seu relatório anual de gestão uma declaração sobre a eficácia do controle interno do órgão.	3,23	1,205	0,701
Q28	A administração toma medidas para assegurar que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno.	3,65	1,160	0,694
Q34	A administração desenvolve programas de treinamento para assegurar que os servidores sejam capacitados a realizar suas atividades necessárias.	2,84	1,460	0,684
<b>Média</b>			<b>3,34</b>	
Alfa de Cronbach			0,851	

Fonte: Elaborado pelos autores

O Alfa de Cronbach indicou que a consistência interna, ou confiabilidade, da escala é adequada para esta dimensão. O presente estudo reforça o proposto por Silva *et al.*, (2011), onde percebe-se um certo grau de concordância com os preceitos da dimensão. Porém, como item negativo da dimensão, têm-se os programas de treinamento, onde se percebe uma discordância em relação a sua prática. Tal fator pode desencadear a execução de tarefas sem a devida qualidade, bem como falhas na execução de atividades relacionadas a aplicação afetiva da governança.

Por fim, a AFE da quarta dimensão, denominada Relatórios Externos, composta pelas questões 35 a 41 do questionário, resultou em um KMO de 0,843 e um teste de esfericidade de Bartlett de 398,877 (sig. = 0,000), indicando que a AFE é viável. No entanto, a AFE indicou que todas as variáveis compõem um mesmo fator, explicando 60,92% da variância. A Tabela 08 apresenta as informações sobre esta dimensão.

**Tabela 08 – Relatórios Externos**

	Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Carga Fatorial
Q36	O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades do corpo diretor.	3,17	1,309	0,819



Q40	A administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva.	3,00	1,259	0,815
Q35	A administração publica elabora periodicamente um relatório de gestão objetivo, equilibrado e compreensível.	3,38	1,205	0,799
Q37	A administração declara, em seu relatório de gestão, que cumpriu com as normas ou códigos de governança corporativa.	3,68	1,167	0,781
Q39	A administração institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes.	3,04	1,362	0,741
Q38	A administração dá garantias que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com os padrões e práticas adotadas no setor público.	3,11	1,345	0,722
<b>Média</b>			<b>3,23</b>	
Alfa de Cronbach			0,871	

Fonte: Elaborado pelos autores

O Alfa de Cronbach indicou que a consistência interna, ou confiabilidade, da escala é adequada para esta dimensão.

O resultado da análise da dimensão está novamente de acordo com o estudo de base, pois todos os itens tiveram grau de concordância acima do ponto neutro, sendo válida neste estudo a afirmação Silva *et al.*, (2011, p. 11) de “que a administração atingiu de maneira satisfatória os procedimentos gerais relacionados ao relatório anual, medidas de desempenho e auditoria externa” representados pelas variáveis desta dimensão. O quesito de menor aderência, é relacionado a relação da gestão com os auditores externos, esse fato pode ser resultado do pouco conhecimento dos níveis de gestão diversos a respeito dos procedimentos realizados pelos órgãos de controle externo, ficando restrito o contato a poucos setores da administração.

A Tabela 09 resume a média de cada uma das dimensões.

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>
Padrões de Comportamento	3,14
Estrutura e Processos Organizacionais - Fator 1	3,07
Estrutura e Processos Organizacionais - Fator 2	3,45
Estrutura e Processos Organizacionais - Fator 3	3,51
Estrutura e Processos Organizacionais - Fator 4	3,56
Controle	3,34
Relatórios Externos	3,23

Fonte: Elaborado pelos autores

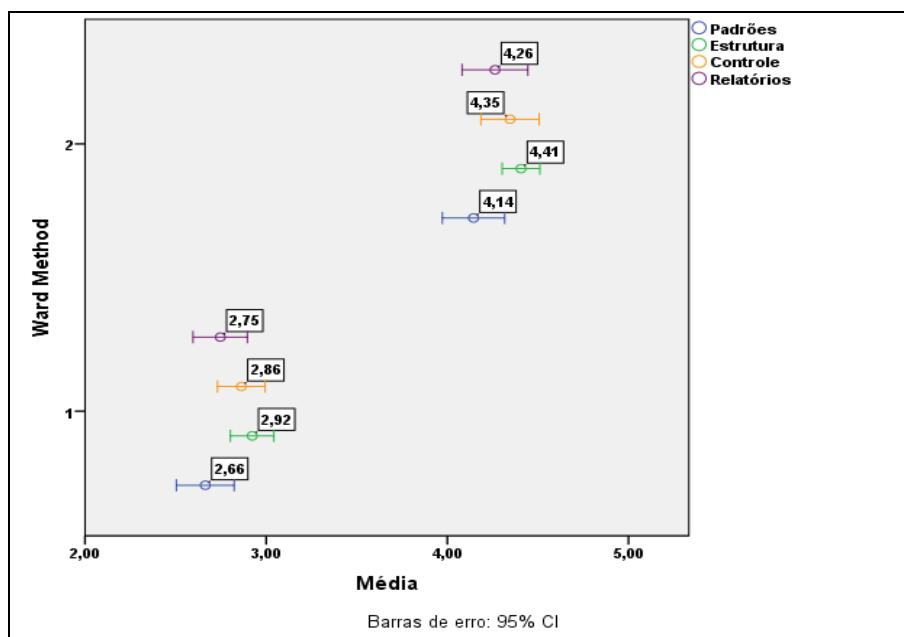
Demonstra-se, de forma resumida, as médias das dimensões, sendo que todas ficaram acima do nível neutro de análise. Dessa forma corroboram-se parcialmente os estudos de Silva *et al.*, (2011), onde três dimensões propostas pelo Estudo 13 do IFAC foram confirmadas sendo padrões de comportamento, controle e relatórios externos. Já a dimensão Estrutura e Processos Organizacionais, a suas análises ampliaram o proposto por Silva *et al.*, (2011), pois foram divididas em quatro fatores de análise, aumentando a amplitude da





dimensão e reforçando o proposto por Marques (2007) da não existência de um modelo pronto e fechado de governança.

Para verificar o grau de institucionalização das dimensões, optou-se pela utilização da Análise de Cluster, que busca agrupar os respondentes segundo a relação entre eles a partir da média da percepção de cada um em relação às dimensões. A Análise de Cluster indicou a existência de dois agrupamentos de respondentes. A Figura 2 apresenta estes agrupamentos. O primeiro agrupamento é composto por 96 respondentes e apresentou médias menores nas quatro dimensões, inclusive com todas elas abaixo de 3, entre os parâmetros discordo em partes (2) e nem discordo, nem concordo (3) da escala *likert* utilizada. Já o segundo agrupamento é composto 45 respondentes e apresenta médias superiores, entre os parâmetros de concordo em partes (4) e concordo totalmente (5) da escala *likert* utilizada.



Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 2 – Grau de institucionalização**

O Gráfico gerado a partir do resultado da Análise de Cluster demonstra o grau de institucionalização das dimensões, indicando que para aproximadamente 1/3 dos respondentes as práticas de governança, representadas pelas 4 dimensões, estão efetivamente institucionalizadas, porém para 2/3 destes as práticas de governança ainda não estão institucionalizadas. Os resultados apontados indicam que apesar do reconhecimento global das práticas de governança propostas pelo estudo 13, as mesmas ainda não foram totalmente



institucionalizadas na administração municipal, ou seja, as dimensões de análise não estão sedimentadas no dia-a-dia dos servidores.

As Tabelas 10 e 11 demonstram as características dos indivíduos integrantes do Grupo 2, daqueles que indicaram maior grau de institucionalização das boas práticas de governança, em comparação ao total de respondentes.

**Tabela 10 – Comparativo de gênero**

Gênero	Total da amostra		Grupo 2	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Masculino	47	33,3	14	31,1
Feminino	94	66,7	31	68,9
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Por coincidência, o padrão estabelecido na amostra, foi o mesmo evidenciado no grupo 2, demonstrando que os dados podem ser comparados de forma segura e retrataram parâmetros a serem utilizados pela organização. Novamente as mulheres, representam o maior grupo de análise, tal fato retratado também na população e na amostra pesquisada.

**Tabela 11 – Comparativo de Categoria**

Categoria	Total da amostra		Grupo 2	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Efetivo	113	80,1	33	73,3
Temporário	28	19,9	12	26,7
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se pela análise da Tabela 11 que os servidores temporários assimilam melhor os parâmetros da governança propostos na pesquisa, pois a respeito do grupo 2 de análise, 26,7 % dos respondentes, um percentual maior que o de 19,9% da amostra, demonstraram uma percepção maior dos quesitos da governança. Isso pode ser explicado pelo acompanhamento mais próximo que os servidores de confiança possuem da gestão, podendo os mesmos visualizar pontos que até então os servidores efetivos não os veem.

**Tabela 12 – Comparativo de lotação**

Órgão	Total da amostra		Grupo 2	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Gabinete	2	1,4		
Administração	10	7,1	2	4,4
Planejamento	3	2,1		
Finanças	9	6,4	2	4,4
Educação	36	25,5	21	46,7
Esportes	4	2,8	3	6,7
Saúde	30	21,3	5	11,1
Assistência	18	12,8	9	20,0
Urbanismo	5	3,5	1	2,2
Obras	6	4,3		
Agricultura	11	7,8	1	2,2



Meio Ambiente	3	2,1		
Indústria e Comércio	4	2,8	1	2,2
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à lotação do grupo 02, percebe-se que setores próximos a gestão não possuem nenhum representante, sendo o gabinete e planejamento, tal fato pode ser explicado pela proximidade e a visão mais crítica dos membros, que dessa forma visualizam a necessidade da adaptação do modelo para que sejam atingidos patamares de governança plena, e assim seja institucionalizado um modelo mais adaptado a realidade organizacional do município. Alguns setores como agricultura, saúde, administração diminuíram o percentual de respondente para o grupo 02, esses setores possuem uma visão mais distante do grupo de gestão, podendo também os mesmos vislumbrar outras formas de compreensão da governança.

Como fator positivo da institucionalização do modelo, percebe-se as secretarias de assistência, educação e esportes, sendo que nas mesmas o percentual de participantes no grupo 02 foi de 20%, 46,7% e 6,7% respectivamente. Pelas análises percebe-se que para estas secretarias, o modelo de governança está mais institucionalizado, e pode ser considerado sedimentado, pois em todos os casos, o percentual de participantes, praticamente dobrou, em relação ao encontrado na amostra pesquisada.

**Tabela 13 – Comparativo de grau de instrução**

Grau de instrução	Total da amostra		Grupo 2	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Ensino Fundamental Incompleto	6	4,3		
Ensino Fundamental Completo	7	5,0	1	2,2
Ensino Médio Completo	40	28,4	12	26,7
Superior Completo	26	18,4	7	15,6
Pós Graduação Completa	60	42,6	25	55,6
Mestrado/Doutorado	2	1,4		
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Um fator de destaque referente ao grupo 02 é o percentual de respondentes que possuem pós-graduação completa, esse percentual passa de 42,6% para 55,6% dos respondentes, ou seja, mais da metade dos participantes do grupo 02 são pós-graduados, demonstrando um grau de instrução elevado para os mesmos. Quanto maior for o grau de instrução, espera-se uma melhor visualização dos fatores que envolvem a gestão e também são capazes de proporcionar a disseminação dos fatores relacionados à governança.

Para melhor ilustrar o perfil dos respondentes do grupo 02, apresenta-se a Tabela 19, onde é possível perceber que a Secretaria de Educação possui, na amostra, 91,7% de pós-



graduados, aumentando muito o padrão de qualificação da secretaria. Considerando que no grupo 02 há 25 pós-graduados de um total de 60, e a Secretaria de Educação possui em seu quadro de respondentes 91,7% de pós-graduados, especula-se que nesta secretaria o modelo está mais institucionalizado pois indivíduos com grau de instrução mais elevado possuem uma visão mais ampla da governança, indicando que o modelo proposto pelo Estudo 13 pode ser apropriado ao âmbito do município e pode também estar institucionalizado no mesmo.

**Tabela 14 – Grau de Instrução – Secretaria de Educação**

	Total da amostra	
	Frequência	Porcentual
Ensino Médio Completo	1	2,8
Superior Completo	2	5,6
Pós Graduação Completa	33	91,7
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de estudos para estabelecer as melhores práticas administrativas para a gestão pública deve ser o desafio de estudantes e pesquisadores entusiastas da gestão pública. Portanto, estabelecer e institucionalizar o melhor caminho administrativo para que os gestores possam governar buscando os princípios da administração pública deve ser o objetivo destes estudos, e cada vez mais as administrações públicas devem incentivar iniciativas neste sentido. Estas novas práticas administrativas, devem proporcionar segundo Silva *et al.*, (2011) uma remodelagem das relações entre a política e a administração e tendem a tornar as gestões impessoais diminuindo o poder central dos gestores.

No estudo em questão, que teve por objetivo a identificação e mensuração da institucionalização das práticas de governança propostas pelo Estudo 13 do IFAC, em uma administração pública municipal, verificou-se que apesar de todas as dimensões da governança terem obtido uma média superior ao grau de neutralidade, para somente um terço dos servidores pesquisados, o modelo de governança está institucionalizado. Assim, para a os servidores, o modelo de governança pode ser aplicado, sendo confirmando, o estudo de Silva *et al.*, (2011), em três das quatro dimensões, e a restante deve ser adaptada para uma melhor absorção de seus princípios por meio dos servidores municipais.

Outro fator a ser considerado na pesquisa, diz respeito à falta de comunicação interna dos atos do executivo, pois a administração mantém certo grau de profissionalização em suas ações, sendo observado pelas prestações de contas anuais, aprovadas sem indicativo de



ressalva ou irregularidade. Essa comunicação interna tem como objetivo também a disseminação e sedimentação da governança. Vale destacar que, conforme verificado na pesquisa, os cargos temporários demonstraram que os princípios de governança estão mais institucionalizados, tal fato pode ser resultado também de uma pressão administrativa, com o temor de uma impressão negativa a olhos externos, se os resultados da pesquisa demonstrassem que os parâmetros de governança não estivessem sendo alcançados.

Os servidores que responderam à pesquisa no nível de discordância possivelmente possuem uma visão limitada dos atos da administração, opinando somente os fatos que conhecem, fortalecendo dessa forma a necessidade de uma divulgação dos atos da governança e a consequente comunicação interna eficiente. Como o objetivo do estudo era a verificação se o modelo de governança está institucionalizado, percebeu-se que em partes esse modelo está presente nas práticas administrativas que a organização executa, em linhas gerais o modelo é adequado as necessidades organizacionais, e proporciona a gestão uma ferramenta coerente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como limitação da pesquisa observou-se a pouca participação de algumas secretarias, como o caso da secretaria de obras, que possui em seu quadro profissional 50 servidores, sendo que somente 3% dos servidores respondeu a pesquisa. Uma visão mais detalhada de todas as secretarias poderia contribuir para a verificação mais precisa da institucionalização do modelo de governança proposto no estudo. Portanto como direcionamento futuro, a pesquisa poderia ser realizada com os servidores de níveis mais operacionais da organização e que abrangesse todos os órgãos, propiciando assim uma visão mais completa da institucionalização do modelo proposto.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.A.S; KRUGLIANSKAS, I.; SANTOS, S.A. GUIMARÃES, A.T.R. A Governança Corporativa em Empresa Pública e a Visão de suas Práticas pelos Stakeholders. **ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

BARROS, C.C; DA SILVA, J.D.G.; BARROS, F.M.C. A nova tendência do controle: auditoria de governança. In: **VIII CONGRESSO ANPCONT**, 2014, Rio de Janeiro, 2014

BOVAIRD, T. Public Governance: Balancing stakeholder power in a network society. **International Review of Administrative Sciences**. 2007, v. 71, n 02, p. 217-229.



CASTRO, D.P. **Auditoria, contabilidade e controle Interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria dos controles internos, como suporte á governança corporativa.** 3. Ed. São Paul: Atlas, 2010.

DIAS FILHO, J.M.; MACHADO, L.H.B. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A.B. **Teoria avançada da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS.** Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, L.D.O.M., CALMON, P. Mudança Institucional no Setor Público: Uma Abordagem Alternativa. **Encontro de Administração Pública e Governo - ENAPG.** ANPAD. Salvador, 2012.

GONÇALVES, S.A. Estado e expansão do ensino superior privado no Brasil: uma análise institucional dos anos de 1990. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 31, p. 91-111, 2008.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009. Disponível em:  
<<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>. Acesso em: 08 de dez. 2010.

IFAC - INTERNACIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTES. **Study 13** – governance in the public sector. 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

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, 2006.

MARQUES, M.C.C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. v.11 n.2, abr./jun. 2007.

MAROCO, J. **Análise estatística** – com utilização do SPSS. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELLO, G.R. **Governança Corporativa no setor público federal brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, 2006.



SANTOS A.F.A.; VASCONCELOS, M.T.C.; LAGIOIA, U.C.T.; DEUS, V.O. Estudo da Percepção dos Princípios De Governança Aplicado ao Setor Público na Gestão do Plano de Desenvolvimento da Educação Superior Pública Brasileira, Reuni: Um Estudo na Universidade Federal De Pernambuco. **ReCont : Registro Contábil** – v. 3, n. 2, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo, Atlas, p. 29-39, 1997

SILVA, J.A.F; PESSOA, E.B.; BATISTA, E.C.; SCACCABAROZZI, N.C.M.C. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **ENANPAD. XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, F.A.; MARIO, P.C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

PEREIRA, Fernando M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**. São Bernardo do Campo, Ano 8, n. 16, 2012

THÉRET, B. Institutions: between structures and actions. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 58, p. 225-254, 2003.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A Institucionalização da Teoria Institucional in **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, v. 1, Cap. 6, 1999.