



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PGA

Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

ACCOUNTABILITY NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NÃO ESTATAIS: O CASO DO INSTITUTO DE MATEMÁTICA PURA E APLICADA

Relatório Técnico

HEROLD AHRENS

SUYLAN DE ALMEIDA MIDDLEJ E SILVA

BRASÍLIA - DF

2018

APRESENTAÇÃO

O presente relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação “Accountability no âmbito da governança das organizações públicas não estatais: o caso do Instituto de Matemática Pura e Aplicada”, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

O principal objetivo deste relatório é fornecer ao Instituto que foi objeto do estudo subsídios para melhorar a governança no âmbito do contrato de gestão celebrado com o respectivo ministério supervisor.

Informações complementares:

Período de realização do mestrado: março de 2016 a fevereiro de 2018.

Título da dissertação: Accountability no âmbito da governança das organizações públicas não estatais: o caso do Instituto de Matemática Pura e Aplicada

Orientadora: Profa. Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- Profa. Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva (PPGA/UnB)
- Profa. Dra. Suely Mara Vaz Guimarães Araújo (Ibama)
- Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior (PPGA/UnB)

RESUMO

A dissertação busca descrever, por meio de um estudo de caso, o papel da *accountability* no âmbito da governança das organizações públicas não estatais, também conhecidas como terceiro setor. O objetivo principal é investigar de que forma o processo de *accountability* entre uma entidade privada sem fins lucrativos qualificada como organização social, o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), e o respectivo órgão supervisor, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), tem influenciado o alcance dos resultados pactuados no contrato de gestão firmado entre eles. A abordagem é essencialmente qualitativa e foi realizada a partir de dados constantes dos documentos que formalizam esse processo de *accountability*, bem como aqueles obtidos mediante entrevistas e questionários aplicados aos atores envolvidos nesse processo, entre outros. Os dados foram analisados principalmente por meio da técnica de análise de conteúdo, sob a perspectiva de múltiplas teorias: a teoria da agência, a teoria do *stewardship*, a teoria do *stakeholder* e a teoria da dependência de recursos. Os resultados permitiram compreender como ocorre, de fato, o processo de *accountability* no IMPA, bem como a influência que esse processo exerce na governança da entidade. Ao final, é proposta uma representação pictórica para essa *accountability* visando o aprimoramento do processo.

Palavras-chave: *accountability*; governança; terceiro setor; organizações sociais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
3. MÉTODOS.....	7
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	7
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
REFERÊNCIAS	15

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, Bresser Pereira buscou introduzir a administração pública gerencial por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que previu a descentralização da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser por ele subsidiados, para o setor público não-estatal, partindo do pressuposto que esses serviços serão mais eficientemente prestados (BRASIL, 1995).

Uma das estratégias previstas no PDRAE para descentralizar a execução de serviços para o setor público não estatal foi a criação, mediante projeto de lei, da figura das organizações sociais: uma qualificação concedida discricionariamente pela Administração Pública a entidades privadas sem fins lucrativos cujas atividades estejam relacionadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998).

Essa descentralização de serviços para as organizações sociais tem sido objeto de discussão tanto no âmbito acadêmico, quanto na esfera administrativa e jurídica. Assim, a dissertação teve como objeto o contrato de gestão celebrado entre o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (Impa) e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) para o fomento de atividades de pesquisa, difusão do conhecimento, capacitação científica, desenvolvimento tecnológico, bem como a melhoria do ensino na área de matemática (BRASIL, 2010).

As análises foram realizadas sob a perspectiva de uma abordagem multiteórica, que buscou vincular as formas de influência mais amplas do IMPA com seus mecanismos e processos específicos de governança, conforme a agenda de pesquisa proposta por Joe Christopher (2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem utilizada busca explicar, a partir de uma abordagem de múltiplas teorias, que integra a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), com mais três: teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003), teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e teoria do *stewardship* (DONALDSON; DAVIS, 1991).

A Teoria da Agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), pressupõe que a separação entre proprietários (principal) e os administradores (agentes) gera uma relação de agência entre eles. Essa relação caracteriza-se por: (i) assimetria de informação - o agente dispõe de mais informação sobre os detalhes das tarefas a executar do que o principal, o que lhe permite auferir

vantagens; (ii) os interesses das partes envolvidas (principal e agente) não coincidem e são muitas vezes conflitantes; (iii) custos mais elevados para o principal em decorrência de comportamentos auto interessados e oportunistas por parte dos agentes (ARAUJO, 2001).

A teoria do *stewardship*, proposta por Donaldson e Davis (1991), diferentemente da teoria da agência, pressupõe um alinhamento de interesses entre os executivos e os acionistas. Assim, o comportamento do acionista será pautado por um comportamento ético, visando o interesse coletivo. Tal comportamento é influenciado por fatores intrínsecos, tais como realização pessoal, reconhecimento e identificação com os objetivos organizacionais.

De acordo com a teoria do *stakeholder*, a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas igualmente aqueles agentes que têm um vínculo com a organização (FREEMAN, 1984). Entretanto, segundo Phillips (2003), o administrador, responsável por gerenciar o relacionamento entre a organização e o *stakeholder*, deve priorizar os *stakeholders* normativos e, caso seja necessário priorizar os *stakeholders* derivativos, por estarem exercendo alguma espécie de pressão sobre a organização, o administrador deve fazê-lo apenas momentaneamente.

A teoria de dependência de recursos proposta por Pfeffer e Salancik (2003) propõe que a eficiência da gestão organizacional depende da solução prévia dos problemas relacionados à gestão e à distribuição dos recursos considerados essenciais às atividades da organização. Nesse sentido, cabe ao gestor buscar, a partir dos mecanismos de governança corporativa, assegurar o fluxo desses insumos, sejam eles físicos, financeiros ou legitimidade, visando a perenidade da organização. De acordo a teoria, o acesso a esses recursos essenciais ocorre por meio associações, alianças estratégicas, compartilhamento de pessoas, operações conjuntas, fusões, aquisições etc.

No âmbito da governança corporativa, o conselho de administração desempenha um papel primordial na obtenção desses recursos vitais para a organização. O papel do conselho é fazer a troca de informações, compartilhamento de recursos, ideias, estabelecimento de relações com outras instituições com o objetivo de as incertezas ambientais e garantir os recursos necessários para as operações da organização (MARTINS; MARINI, 2010). Os conselheiros detêm informações e relacionamentos com *stakeholders*-chave, tais como governo, credores, fornecedores, clientes ou grupos da sociedade civil, que apresentam potencial para melhorar o desempenho organizacional (SILVEIRA, 2010).

A Teoria da Dependência de Recursos, segundo Pfeffer e Salancik (2003), apresenta três questões centrais: (i) o ambiente como fonte de recursos; (ii) o poder e a interdependência;

e (iii) as estratégias organizacionais para reduzir a interdependência. A primeira enfatiza a importância do contexto em que a organização está inserida decorrente da interdependência e da necessidade de relacionamento com grupos externos relevantes para alcançar os recursos necessários à sua sobrevivência. A segunda questão diz respeito à interdependência de suas relações sociais entre os atores e ao fato de que eles não controlam completamente todas as circunstâncias necessárias aos resultados pretendidos. A terceira trata da atuação dos gestores no sentido de controlar a influência do contexto sobre os resultados organizacionais (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

3. MÉTODO

A pesquisa é essencialmente descritiva, pois está interessada em descobrir e observar o fenômeno da *accountability*, entre o IMPA e o MCTIC, procurando descrevê-lo, classificá-lo e interpretá-lo para compreender como esse fenômeno influencia o alcance dos resultados pactuados no contrato de gestão celebrado entre essas entidades.

A abordagem adotada é predominantemente qualitativa, uma vez que, devido à complexidade do fenômeno objeto da presente pesquisa, o processo de *accountability* existente entre o IMPA e o MCTIC, buscou-se compreendê-lo a partir da perspectiva dos sujeitos.

A estratégia adotada para a pesquisa foi o estudo de caso, cuja essência constitui-se numa tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (SCHRAMM, 1971).

Os dados, obtidos mediante pesquisa documental, entrevistas e questionários, foram analisados, respectivamente, por meio de análise documental, análise de conteúdo por categorias e estatística descritiva. A análise dos dados ocorreu de forma encadeada: as análises documentais subsidiaram a elaboração do roteiro das entrevistas, cujos dados subsidiaram a elaboração do questionário.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

As análises realizadas buscaram identificar os principais insumos, produtos e resultados do processo de *accountability* do IMPA, bem como os critérios e dimensões que regem tal processo. Ainda procurou-se identificar as principais partes interessadas e as sanções e recompensas envolvidas nesse processo. Finalmente, após a consolidação dos dados, buscou-se descrever a *accountability* do IMPA e verificar sua influência sobre os resultados pactuados no contrato de gestão firmado com o MCTIC.

Em relação aos produtos e resultados, a análise de conteúdo realizada identificou as seguintes categorias: (i) difusão da matemática; (ii) ensino e capacitação; (iii) reputação; (iv) pesquisa; (v) intercâmbio científico; e (vi) fomento. A primeira categoria compreende os eventos e publicações por meio dos quais ocorre uma ampla divulgação da matemática. A segunda categoria está relacionada aos resultados decorrentes da capacitação de pessoas em matemática. A terceira categoria trata da forma como o IMPA e seus pesquisadores são vistos por diversos públicos. A quarta categoria refere-se à produção de informações científicas e ao desenvolvimento tecnológico. A quinta categoria envolve os resultados decorrentes de troca de informações científicas relacionadas ao estudo da matemática. A sexta categoria trata dos resultados relativos fomento de outros órgãos e entidades ao Instituto e seus pesquisadores.

No que se refere aos insumos utilizados pelo IMPA na realização dos produtos e resultados apontados, a análise de conteúdo realizada sobre os dados extraídos das entrevistas e dos documentos identificou três categorias: (i) insumos financeiros; (ii) mão de obra; e (iii) bens. A primeira compreende, além dos recursos do contrato de gestão, aqueles decorrentes de outras fontes, tais como contratos administrativos, doações e agências de fomento. A segunda compreende a mão de obra dos pesquisadores e servidores cedidos do MCTIC. A terceira compreende os bens cedidos do MCTIC ou doados por particulares.

Quanto aos critérios e dimensões, foram criadas cinco categorias de análise: (i) conformidade; (ii) impessoalidade e moralidade; (iii) transparência; (iv) eficiência e economicidade; e (v) eficácia e efetividade. A primeira diz respeito à adequação da execução financeira, bem como ao atendimento dos normativos e recomendações dos órgãos que atuam no contrato de gestão. A segunda trata da conduta do IMPA e de seus agentes na realização das atividades necessárias ao objeto do contrato de gestão. A terceira refere-se à disponibilidade e qualidade das informações produzidas pelo Instituto para viabilizar o monitoramento pelas partes interessadas. A quarta trata da relação entre os insumos e produtos/resultados do contrato de gestão. A quinta compreende os resultados e impactos alcançado pelo IMPA.

Em relação às partes interessadas (*stakeholders*) os resultados das análises resultaram na criação de cinco categorias: (i) principal; (ii) agente; (iii) avaliação e controle; (iv) parceiros; e (v) partes interessadas. A primeira compreende os atores vinculados ao MCTIC, que exerce o papel de principal da relação de agência decorrente do contrato de gestão. A segunda compreende os atores vinculados ao IMPA, que exerce o papel de agente nessa relação contratual. A terceira categoria abrange os atores responsáveis por reduzir a assimetria de informação nessa relação de agência, seja por meio de avaliações ou de monitoramento. A

quarta categoria é formada por aqueles que não exercem o papel de principal nem o papel de agente nessa relação contratual, mas fornecem insumos importantes, sejam eles recursos financeiros, mão de obra ou bens. Na quinta categoria estão os agentes cujos interesses podem ser afetados pelo contrato de gestão ou que podem influenciá-lo de alguma forma.

No que se refere às recompensas, os recursos financeiros foram os mais mencionados pelos entrevistados. Observa-se que, na percepção dos entrevistados, grande parte dos insumos necessários aos produtos e resultados pactuados no contrato de gestão também são considerados um estímulo para alcançá-los. A perspectiva da renovação do contrato de gestão ou da celebração de um termo aditivo, segundo os entrevistados, favorece o alcance dos produtos e resultados anteriormente pactuados.

Quanto às sanções, os dados primários mostraram um quantitativo maior de mecanismos de incentivo baseados em sanção em relação aqueles baseados em recompensa. Os mecanismos mais mencionados pelos entrevistados foram aqueles que se relacionam de alguma forma ao fluxo de recursos financeiros decorrente do contrato de gestão, como a rescisão do instrumento, reforçando o poder explicativo da teoria da dependência de recursos para o Instituto.

Os dados colhidos e as respectivas análises evidenciaram a complexidade envolvida no processo de *accountability* decorrente do contrato de gestão celebrado entre o IMPA e o MCTIC. A quantidade de atores capazes de influenciar esse processo combinada com os múltiplos fatores que contribuem para o alcance dos produtos e resultados pactuados junto ao Ministério parecem dificultar a gestão desse processo.

O primeiro aspecto a ser destacado é que a essência do processo de *accountability* existente entre o IMPA e o MCTIC está baseado numa relação de agência decorrente de um contrato de gestão que formaliza a entrega de recursos financeiros, bens públicos e mão de obra, mediante o alcance dos resultados pactuados no referido instrumento. Essa relação é caracterizada por uma assimetria de informação na qual o contratante (MCTIC) não possui informação completa sobre o comportamento do responsável pela execução (IMPA).

Para atenuar essa assimetria informacional diversos atores (comissão de avaliação, CGU, TCU etc.) produzem informações mediante avaliação e controle para subsidiar as decisões do contratante, atuando como instrumentos de *accountability*. A atuação desses atores decorre de sua própria missão institucional e não envolve custo para o MCTIC tampouco para o IMPA, com exceção da auditoria independente. Portanto, os custos de agência envolvidos são relativamente baixos, conforme sugere a análise realizada sobre os dados primários obtidos mediante entrevista:

E, via de regra, o Tribunal [TCU] sempre contribui, tal qual a CGU, para o aperfeiçoamento da gestão. Um bom gestor sabe como usar os órgãos de controle. A equipe de profissionais de alto nível, profissionais qualificados, que, se ele tivesse que pagar por esses profissionais, iria gastar uma fortuna (ENTREVISTADO 7, 2017).

Não há retribuição para os membros da comissão de avaliação. Eles recebem apenas as diárias e as passagens. Essa é uma dificuldade, porque trazer pessoas de notória capacidade e com a agenda lotada é muito difícil [...] (ENTREVISTADO 2, 2017).

Além disso, a análise dos dados obtidos nas entrevistas identificou alguns mecanismos de incentivo ao alcance dos resultados pactuados. Esses mecanismos visam assegurar que o comportamento do IMPA esteja alinhado com os interesses do MCTIC, podendo ser recompensas pelos resultados alcançados ou, caso contrário, sanções administrativas ou até mesmo criminais, uma vez que o contrato envolve a gestão de recursos públicos.

Diante do exposto, a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) apresenta uma capacidade explicativa considerável para o processo de *accountability* decorrente do contrato de gestão celebrado entre o IMPA e o MCTIC. Entretanto, a despeito da natureza contratual dessa relação, foram identificados, mediante análise dos dados primários, que existem nessa relação outros atores, além do MCTIC, cujos interesses o Instituto busca atender.

Alguns desses atores fornecem insumos aos produtos e resultados do IMPA, outros atores avaliam, controlam ou legitimam a atuação do Instituto, contribuindo para o desempenho do contrato de gestão. Nesse aspecto, a teoria do *stakeholder* (FREEMAN, 1984) pode complementar a teoria da agência, que pressupõe uma relação bilateral entre principal e agente.

Sob a perspectiva da teoria do *stakeholder*, verificou-se, a partir dos dados coletados, que o IMPA busca atender todas as partes interessadas na relação decorrente do contrato de gestão. Um exemplo da influência desses *stakeholders* é o papel da imprensa na realização da OBMEP, um dos principais produtos do IMPA. A divulgação realizada pela imprensa é fundamental para incentivar a participação maciça dos alunos e contribuir com o sucesso do evento. Outro exemplo da influência dos *stakeholders* é o papel da comunidade científica, que avalia a qualidade dos artigos produzidos pelo IMPA submetidos a publicação.

Essa atuação do IMPA para atender seus múltiplos *stakeholders* decorre do fato de que muitos deles fornecem insumos essenciais ao desempenho do contrato de gestão, evidenciando uma dependência do IMPA em relação a esses atores. Segundo os entrevistados, além do MCTIC, muitos outros *stakeholders* fornecem insumos essenciais aos produtos e resultados previstos no contrato de gestão. Esses insumos nem sempre são financeiros, como é o caso da mão de obra dos pesquisadores ou do reconhecimento do Instituto perante a sociedade. Assim, em decorrência da diversidade de atores e de insumos essenciais, essa relação de dependência torna-se um tanto quanto complexa sob uma perspectiva exclusiva da teoria da agência.

Sobre esse aspecto específico, a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) contribui para a compreensão da atuação do IMPA no sentido de atender seus *stakeholders* visando assegurar o suprimento de recursos essenciais. Sob a perspectiva da teoria da dependência de recursos, os gestores do IMPA usam seus conhecimentos e habilidades para construir relacionamentos externos que assegurem o suprimento dos insumos essenciais. Logo, nesse aspecto específico, a teoria da dependência de recursos também pode complementar a capacidade explicativa da teoria da agência, que ignora a capacidade dos gestores do Instituto em lidar com contingências externas.

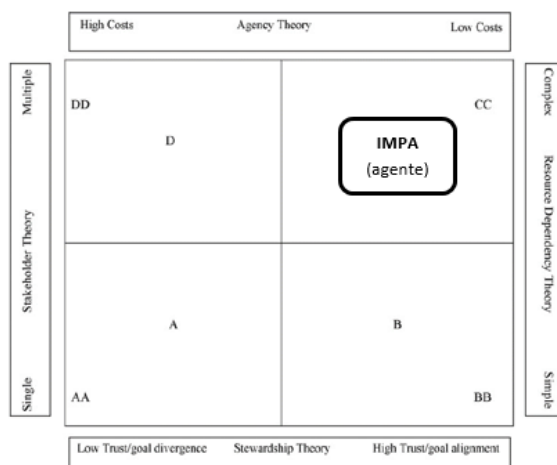
Outro aspecto a ser considerado na compreensão do processo de *accountability* do IMPA é a existência de uma convergência entre as finalidades do Instituto e o MCTIC. Esse alinhamento de interesses não foi previsto pela teoria da agência, que pressupõe um conflito de interesses entre principal e agente, abre espaço para a teoria do *stewardship*. Sob a perspectiva dessa teoria, os gestores do IMPA atuam em conformidade com os interesses do MCTIC, buscando os resultados pactuados no contrato de gestão a partir de uma postura colaborativa.

Cabe destacar que essa relação é caracterizada sobretudo pelo alto grau de confiança depositado pelo MCTIC sobre o IMPA. A maior evidência dessa confiança é a forma de controle prevista: finalístico. Essa forma de controle, prevista na Lei nº 9.637/98, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, é realizada *a posteriori* com ênfase nos resultados, sem qualquer hierarquia entre as partes. Assim, ao executar sua política pública por meio do modelo de organização social, o MCTIC lança mão de um controle processual e concomitante, partindo do pressuposto de que há uma sintonia de interesses.

Diante do exposto, a partir dos dados analisados, é possível sumarizar as principais características da governança do IMPA (e de seu processo de *accountability*) no âmbito do contrato de gestão firmado com o MCTIC: (i) influenciada por múltiplos *stakeholders*; (ii) muitos desses *stakeholders* possuem recursos essenciais aos objetivos do Instituto, formando uma complexa relação de dependência; (iii) alto nível de confiança e alinhamento de objetivos entre MCTIC e IMPA; e (iv) baixos custos de agência, uma vez que as avaliações realizadas pelo órgãos de controle não são remuneradas pelo IMPA nem pelo MCTIC.

Essas características sugerem que o processo de *accountability* do Instituto deve ser interpretado sob a perspectiva do quadrante superior direito (CC) do modelo de abordagem multiteórica de governança proposto por Christopher (2010), Figura 1. Esse modelo prevê quatro possibilidades para compreender a governança, sob a perspectiva integrada de quatro teorias distintas, de acordo com as características apresentadas pela organização.

Figura 1 – Posição do IMPA no modelo de abordagem multiteórica para governança.



Fonte: elaborado pelo autor a partir do modelo proposto por Christopher (2010).

Segundo Christopher (2010), a organização posicionada no quadrante superior direito pode recorrer a uma combinação da teoria da agência com a teoria do *stewardship* para desenvolver e implementar seus mecanismos e processos de governança, entre os quais o processo *accountability* está incluído. O autor sugere que esses mecanismos devem enfatizar mais as recompensas intrínsecas e processos de capacitação e menos as recompensas extrínsecas e processos de monitoramento e controle.

O autor, em consonância com Roberts (2001), entende que nessas organizações, cuja forma de governança é complementar, devem ser predominantes os processos de *accountability* “socializantes”, baseados na ampla divulgação de informações para o público externo, de modo a atender a extensa base de *stakeholders*. Entretanto, no caso de eventuais conflitos, os mecanismos de mercado, característicos da relação de agência, podem atuar subsidiariamente, como uma espécie de dispositivo de segurança.

Finalmente, quanto à influência da *accountability* sobre os resultados do Instituto, os dados sugerem, de modo geral, que a atuação dos órgãos de controle contribui para o alcance dos resultados pactuados entre MCTIC e IMPA no contrato de gestão, mesmo que indiretamente ou parcialmente. Assim, sob uma perspectiva combinada da teoria da agência e do *stewardship*, a atuação desses órgãos pode funcionar ora como mecanismo de redução da assimetria de informações, caso seja verificado um conflito de interesses entre MCTIC e IMPA; ora como uma espécie de consultoria, que aponta oportunidades de melhoria visando melhorar o desempenho do Instituto no âmbito do contrato de gestão, caso não haja conflito de interesses. Nesse sentido cabe mencionar a atuação da comissão de avaliação, que propõe recomendações visando a melhoria do desempenho do IMPA no âmbito do contrato de gestão.

Sob uma perspectiva combinada da teoria da dependência de recursos e do *stakeholder*, os órgãos de controle e a comissão de avaliação apresentam elevado potencial para contribuir com os resultados do contrato de gestão uma vez que sua atuação está diretamente relacionada ao fornecimento de insumos essenciais aos produtos e resultados previstos no instrumento, tais como recursos financeiros e legitimidade. Um parecer contrário dos órgãos de controle ou da comissão de avaliação pode resultar na suspensão da celebração dos termos aditivos ao contrato de gestão ou até mesmo sua rescisão, inviabilizando o fluxo financeiro e, consequentemente, os produtos e resultados pactuados. Por outro lado, um parecer favorável pode melhorar a reputação do IMPA perante a sociedade, aumentando sua legitimidade e catalisando a obtenção de novos insumos perante os demais *stakeholders*.

Portanto, diante do exposto, a partir de uma perspectiva multiteórica, foi possível investigar de que forma o processo de *accountability* entre o IMPA e o MCTIC tem influenciado o alcance dos resultados pactuados no contrato de gestão, objetivo geral do presente estudo. De uma forma bastante resumida, pode-se dizer que esse processo de *accountability* influencia o alcance desses resultados por meio de avaliações que identificam oportunidades de melhoria do desempenho do Instituto, bem como por meio de procedimentos de controle que buscam o alinhamento do comportamento do Instituto aos interesses do Ministério, no caso de eventual conflito. Além disso, o processo de *accountability* entre o IMPA e o MCTIC influencia os resultados do contrato de gestão, uma vez que visa assegurar o fluxo de recursos essenciais mediante o atendimento de seus múltiplos *stakeholders*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre o processo de *accountability* entre o IMPA e o MCTIC pode-se dizer que, em razão de sua complexidade, decorrente sobretudo da multiplicidade de fatores e de *stakeholders* envolvidos, a perspectiva multiteórica mostrou-se adequada, suprimindo as limitações de uma abordagem focada em uma única teoria. Logo, pode-se dizer que a agenda de pesquisa proposta por Christopher (2010), ao menos em parte, foi atendida, uma vez abordagem multiteórica apresentou alguma capacidade explicativa para a complexa configuração organizacional do IMPA, que combina as características das entidades públicas e das entidades privadas.

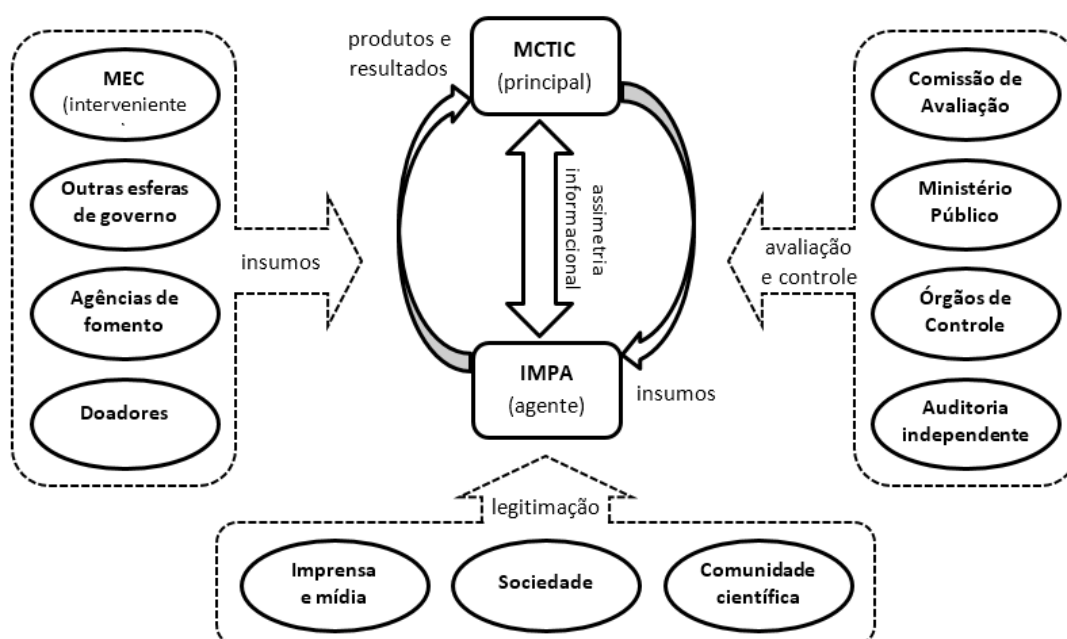
Ainda sobre o processo de *accountability* entre o IMPA e o MCTIC, cabe destacar que os dados primários evidenciaram, de forma recorrente, duas questões: a relevância da transparência do Instituto na execução do contrato de gestão e o papel da sociedade como *stakeholder* desse processo.

Em relação à transparência, praticamente todos os entrevistados discorreram sobre a importância da disponibilidade das informações, bem como da clareza das mesmas. Além disso, a transparência do IMPA foi corroborada pela percepção da grande maioria dos respondentes do questionário, cerca de 78% deles. Em relação à sociedade, tanto os entrevistados quanto os respondentes do questionário enfatizaram a importância de o Instituto prestar contas à sociedade dos resultados alcançados. Essa ênfase na transparência e na sociedade remete ao conceito de *accountability* societal, que pressupõe a acessibilidade de informações e a participação da sociedade no monitoramento das políticas públicas.

Tal entendimento é coerente com a proposta de Roberts (2001) no sentido de que nas organizações com as características do IMPA devem ser predominantes os processos de *accountability* “socializantes”, baseados na ampla divulgação de informações para o público externo, de modo a atender a extensa base de *stakeholders*. Logo, é recomendável que o Instituto continue implementando e aprimorando seus mecanismos de transparência de modo a fortalecer ainda mais o controle social.

Como recomendação, a pesquisa propõe a utilização de uma representação pictórica do processo de *accountability* decorrente do contrato de gestão celebrado entre o IMPA e o MCTIC para subsidiar a tomada de decisão tanto no âmbito da entidade quanto no âmbito do respectivo ministério supervisor por meio de uma visão mais abrangente e integrada desse processo, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Representação Pictórica para a *accountability* MCTIC/IMPA



Fonte: elaborado pelo autor a partir da análise dos dados primários e secundários colhidos na pesquisa.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Joaquim Filipe. **O modelo de agência como instrumento de reforma da administração.** 2001.

BIZERRA, André Luiz Villagelim. **Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança.** Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2011.

BRASIL. Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** 1995. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.** Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Contrato de Gestão celebrado entre a União, por intermédio do Ministério da Ciência e Tecnologia, e a Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada.** Brasília, 27 de maio de 2010.

CHRISTOPHER, Joe. Corporate governance—A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 8, p. 683-695, 2010.

DONALDSON, Lex; DAVIS, James H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. Ada, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

ENTREVISTADO 2. O processo de prestação de contas do Instituto de Matemática Pura e Aplicada. Entrevista concedida a Herold Ahrens. Brasília, abr. 2017.

ENTREVISTADO 7. O processo de prestação de contas do Instituto de Matemática Pura e Aplicada. Entrevista concedida a Herold Ahrens. Brasília, abr. 2017.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach.** Cambridge University Press, 1984.

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.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. In: **Um guia de governança para resultados na administração pública**. 2010.

ROBERTS, John. Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability. **Human Relations**, v. 54, n. 12, p. 1547-1572, 2001.

PHILLIPS, Robert. **Stakeholder theory and organizational ethics**. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

SCHRAMM, Wilbur. **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. Washington, DC: Academy for Educational Development, 1971. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED092145>. Acesso em: 14 set. 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier 2010.