

GOVERNANÇA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL

GOVERNANCE FOR FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION: EVALUATION OF PRACTICES OF FEDERAL UNIVERSITIES IN THE SOUTHERN REGION

Danielle Minuzzi, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-8223-4219>

daniellemuzzi@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Maria | Coordenadoria de Planejamento Administrativo da Pró-Reitoria de Planejamento
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

Nelson Guilherme Machado Pinto, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-1105-2271>

nelguimachado@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Maria | Departamento de Administração Campus Palmeira das Missões
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 03/junho/2022

Aprovado em 12/agosto/2022

Publicado em 01/dezembro/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este trabalho objetiva identificar quais as melhores práticas de governança para as universidades federais da região sul do Brasil baseado nos princípios e práticas de governança propostos pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA). O estudo abrange as onze universidades federais da região Sul do Brasil. Foi realizado *checklist* de verificação de três das quatro dimensões de governança propostas pelo *Study 13* (IFAC, 2011) nos sítios das universidades, e aplicação de questionário aos membros dos conselhos universitários para verificação de uma quarta dimensão. Para o *International Framework: Good Governance in the Public Sector* (IFAC; CIPFA, 2014) foi aplicado questionário aos membros dos conselhos universitários. Dentre os principais resultados identificou-se um nível de aderência médio ao *Study 13*, e nível de aderência alto ao *Framework* internacional de boa governança no setor público. As maiores forças se referem aos relatórios anuais de gestão e contábeis, importantes instrumentos de transparência e prestação de contas das universidades federais. Quanto às maiores deficiências, nenhuma universidade conta com Comitê de Auditoria, e não foram encontrados documentos que estabeleçam a estratégia financeira. Notou-se que as universidades com maiores pontuações em um *framework* obtiveram os piores resultados no outro, o que pode configurar um *gap* entre a percepção do corpo de conselheiros e as práticas de governança empreendidas pelas instituições.

Palavras-chave: Boas Práticas. Governança. Universidades.

ABSTRACT

This work aims to identify the best governance practices for federal universities in southern Brazil based on the governance principles and practices proposed by the International Federation of Accountants (IFAC) and the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). The study covers the eleven federal universities in the southern region of Brazil, a checklist was carried out to verify three of the four dimensions of governance proposed by Study 13 (IFAC, 2011) on the websites of the universities, and a questionnaire was applied to the members of the university councils to verify a fourth dimension. For the International Framework: Good Governance in the Public Sector (IFAC; CIPFA, 2014) a questionnaire was applied to members of university councils. Among the main results, a medium level of adherence to Study 13 was identified, and a high level of adherence to the international framework of good governance in the public sector. The greatest strengths refer to the annual management and accounting reports, important instruments of transparency and accountability of federal universities. As for the major deficiencies, no university has an Audit Committee, and no documents were found that establish the financial strategy. It was noted that the universities with the highest scores in one framework obtained the worst results in the other, which can configure a gap between the perception of the board of directors and the governance practices undertaken by the institutions.

Keywords: Good Practices. Governance. Universities.

1 INTRODUÇÃO

A modernização da forma de administrar o Estado tornou as administrações públicas mais gerenciais, menos onerosas e, em geral, mais eficientes. As fronteiras entre os órgãos públicos e os cidadãos, e entre os setores público e privado receberam novos contornos, mas as novas bases não se revelaram favoráveis aos cidadãos (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Mello(2006) corrobora com a ideia ao afirmar que se devem construir reformas consistentes no sentido de consolidar um Estado que responda às necessidades dos cidadãos, além de bases damodernização administrativa consistente para que seja possível a aplicação de mecanismos de governança.

A governança aplicada ao setor público encontra suas bases na governança corporativa, aplicando os princípios na forma de gerenciar o setor público, por meio da participação dos *stakeholders*, que buscam uma melhor gestão através do relacionamento estado-sociedade, sendo elos desta aliança, a transparência e a prestação de contas (SALES *et al.*, 2020). Do mesmo modo, Jesus e Dalongaro (2018) corroboram com esta ideia ao afirmar que a governança corporativa é um conceito que vem ganhando anuência pelas organizações públicas, a qual expressa a capacidade de gerir o setor público e atribui capacidades para as organizações formarem e instituírem normas que as conduzam a um comportamento previsível e transparente dos atos de gestão, com responsabilização pelo desempenho econômico e financeiro gerado. Cabe esclarecer que a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa denota a forma pela qual as corporações são administradas (BHATTA, 2003).

Inseridas neste cenário evolutivo da administração pública, objeto de análise deste estudo, encontram-se as universidades federais. Conforme traz Ribeiro (2017), parte da história destas instituições tem sido de aprender como reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto. Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) explicam que em universidades a produção está difusamente centrada em um trabalho altamente intelectual e especializado, inseridas em ambientes dinâmicos, instáveis e turbulentos, com incertezas e a rápida obsolescência dos serviços educacionais. Portanto, em um contexto mais competitivo, torna-se crítico o desenvolvimento de estratégias que permitam o uso das capacidades de adaptação e de sobrevivência e que ao mesmo tempo visem o crescimento da instituição.

São assinalados dois caminhos para as instituições públicas: o primeiro se refere à

busca contínua pelo aperfeiçoamento e qualificação das atividades de planejamento e gestão para que possam dar conta da complexidade e novos processos que a administração pública possa vir a assumir, com destaque para a garantia da participação social. O segundo diz respeito ao cuidado, zelo e responsabilidade institucional quanto ao cumprimento de normativas legais inerentes à boa administração pública, os quais orientam as ações dos órgãos de controle (SOUZA, 2018).

Com base no exposto, visando contribuir com a evolução da temática da governança no âmbito da administração indireta federal do Brasil, especificamente no cenário em que estão inseridas as Universidades Federais, este estudo tem por objetivo geral identificar quais são as melhores práticas de governança para as universidades federais da região sul do Brasil baseado nos princípios e práticas de governança propostos pela IFAC e CIPFA. Como objetivos específicos buscou-se verificar o nível de aderência das universidades estudadas quanto às dimensões de governança propostos pelo *Study 13* da IFAC; investigar a conexão das universidades da região sul do Brasil com princípios de governança fornecidos pelo *International Framework: Good Governance in the Public Sector* da IFAC e CIPFA; e Estabelecer um panorama entre as práticas de governança adotadas e as desejáveis para as universidades investigadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Governança no setor público encontra suas bases na Governança Corporativa, que consiste no sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, e estabelece como seus princípios a transparência, integridade e *accountability*. Neste sistema os conselhos de administração são responsáveis pela governança, os acionistas nomeiam os diretores e os auditores devem certificar uma estrutura de governança apropriada. As ações dos conselhos estão sujeitas a leis, regulamentos e ao julgamento dos acionistas em assembleia geral. O conselho tem como responsabilidade definir os objetivos estratégicos e as lideranças para que os coloquem em prática, supervisionando, assim, a gestão do negócio e mantendo os acionistas informados (CADBURY REPORT, 1992).

Embora algumas vezes a conceituação da governança corporativa concorde mais com a iniciativa privada, tendo em vista as raízes de seu surgimento, Hirigoyen e Laouer (2013) afirmam que permanece válida também para as organizações públicas, a diferença é que o financiamento deste setor se dá através do pagamento de impostos pelos cidadãos, que esperam

o retorno sobre seu “investimento” em forma de serviços públicos de qualidade. Gonzalez (2012) compartilha desta premissa ao afirmar que é possível influenciar e transmitir para a iniciativa pública os mesmos preceitos da governança no setor privado, exigindo uma prestação de contas adequada e transparente dos governos, órgãos e autarquias da administração pública em todas as instâncias.

Dessa forma, Ramos, Vieira e Paraboni (2017) depreendem que a governança corporativa em organizações públicas contempla o desenvolvimento de novas metodologias aplicadas para acompanhamento dos governos e das suas ações, envolvendo, além da responsabilidade política, o comprometimento da intervenção do Estado como executor das atividades de gestão com vistas ao fomento de boas práticas para gerir os recursos do qual é depositário. Diante desta assertiva, a governança corporativa no setor público deve servir como instrumento de gestão importante no combate à corrupção, à improbidade administrativa, ao prejuízo ao erário, às necessidades sociais e ao déficit das contas públicas. Estimulando, assim, melhores condutas e políticas públicas, pautadas em transparência, informação, responsabilidade, probidade, ética, equidade, *accountability* e eficiência. (SOUZA; FARIA, 2017).

A governança no setor público compreende o modo como uma organização é administrada, a estrutura corporativa, a cultura, as políticas, as estratégias e a forma como a organização lida com os diversos *stakeholders*. Assim, corresponde à maneira como as organizações do setor público desempenham as responsabilidades que lhes são atribuídas, sendo transparentes, *accountables* e prudentes nas decisões, na elaboração de políticas e na execução dos programas (SLOMSKI *et al.*, 2008). 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. Busca, portanto, maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações (BRASIL, 2014).

Independentemente de como a estrutura é implementada, a boa governança corporativa nos setores público e privado requer que as responsabilidades sejam identificadas e articuladas; as relações entre os *stakeholders* sejam compreendidas, assim como os interesses para controlar seus recursos e dividir resultados; e que a gestão de nível superior seja sustentada (MARQUES, 2007). Ao adotar boas práticas de governança corporativa, atende-se às exigências legais, e

ainda é propiciado um ambiente de gestão efetivo para as instituições (SANTIAGO; ANDRIOLA; LIMA, 2019).

Em 2001, a *International Federation of Accountants* (IFAC) desenvolveu o *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective - Study 13*, destinado a governos nacionais, regionais e locais, e empresas estatais. O documento define princípios e recomendações comuns a respeito da governança de entidades do setor público com o objetivo de fornecer orientação para auxiliar os órgãos de entidades do setor público a desenvolver ou revisar suas práticas de governança de maneira a permitir sua operação de maneira mais eficaz, eficiente e transparente. Para tanto, considera uma estrutura apropriada da perspectiva do corpodiretivo para auxiliar na garantia de um equilíbrio adequado entre liberdade de gestão, responsabilidade e interesses legítimos das diferentes partes interessadas. Ressalva-se que as práticas de governança precisam ser adaptadas de acordo com as circunstâncias de cada entidade e jurisdições em que operam (IFAC, 2001).

A IFAC (2001) definiu transparência, integridade e *accountability* como princípios da governança aplicada ao setor público, a partir destes princípios foram estabelecidas as dimensões referidas a seguir, as quais norteiam as recomendações do modelo.

Quadro 1 Dimensões da governança

DIMENSÃO	ABRANGÊNCIA
Padrões de comportamento	Buscam definir como o gerenciamento da organização exerce liderança na determinação dos valores e padrões da organização, os quais definem a cultura e os comportamentos na organização.
Estruturas e processos organizacionais	Estabelecem como a alta gerência nas organizações é nomeada e organizada, como suas responsabilidades são definidas e como é responsabilizada.
Controle	Constitui a rede de vários controles estabelecidos pela alta gerência da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, na eficácia e eficiência das operações, na confiabilidade dos relatórios internos e externos, na conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, e políticas internas.
Relatórios externos	Correspondem a como a alta gerência da organização demonstra sua responsabilidade financeira pela administração do dinheiro público e seu desempenho no uso de recursos.

Fonte: Adaptado de IFAC (2001).

Em 2014, baseado no *The Good Governance Standard for Public Services* e no *Study 13*, foi publicado pela IFAC em parceria com o CIPFA (Instituto Chartered de Finanças Públicas e Contabilidade) o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. O objetivo da matriz é o incentivo a um melhor serviço de entrega e prestação de contas aprimorada, estabelecendo referência para aspectos de boa governança no setor

público, o documento enfatiza que sua aplicação é destinada a todas as entidades que compõem o setor público.

No modelo, os sete princípios trazem comentários de apoio sobre os principais elementos de cada um, expressos através de subprincípios, e ainda oferece dicas de implementação. Os princípios integridade, ética e compliance, e os princípios acessibilidade e envolvimento dos stakeholders são considerados gerais para que os agentes atuem no melhor interesse público. O restante dos princípios são adicionais para atingir o público de interesse, devem se converter em acordos efetivos para alcançar a boa governança e estão ligados uns aos outros através do chamado de ciclo “planejar-fazer-verificar-agir”. Esses outros princípios são: desenvolvimento sustentável, alcance de resultados, capacitação, gestão de riscos e desempenho, transparência e *accountability* (IFAC; CIPFA, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido ao fato da evolução das pesquisas encontradas sobre governança no âmbito das IFES e a este estudo apoiar-se em seus achados para fundamentação teórica, esta pesquisa classifica-se como descritiva e quantitativa. A fim de direcionar a pesquisa ao corpo diretivo, conforme estabelecido pelo *Study 13*, foram aplicados questionários aos Conselhos Universitários das onze universidades federais presentes na região Sul do Brasil. Identificou-se uma população que totaliza 677 conselheiros, constituindo em uma amostragem probabilística aleatória simples, e para que a pesquisa mantenha nível de confiança em 95% e margem de erro em 0,07, identificou-se uma amostragem mínima de 140 respondentes. Pelo exposto, esta pesquisa se caracteriza como *Survey*, na medida que utilizou descrições estatísticas de pessoas por meio de perguntas, aplicadas em uma amostra (FOWLER, 2011).

Para aplicação do *Study 13* na dimensão “Padrões de Comportamento” foi proposto questionário aos membros dos Conselhos Universitários das universidades, para cada proposição os respondentes deveriam marcar “sim” para as práticas que julgassem aplicáveis em sua instituição, “não” para as práticas que entendessem não estar presentes no seu trabalho, ou ainda “não sei” caso desconhecessem a informação.

Para a verificação das dimensões “Estruturas e processos organizacionais”, “Controle”, e “Relatórios externos” foi utilizado instrumento em formato de *checklist* para análise dos documentos institucionais disponibilizados nos sítios das universidades, sendo regimento geral, estatuto, relatório de gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI),

Plano Estratégico, Plano de Integridade, Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle, Metodologia de Gestão de Riscos, regimento interno da ouvidoria, regimento interno da auditoria interna, regimento interno do conselho universitário, carta de serviços ao cidadão, plano de dados abertos, códigos de ética, além de busca de informações nas páginas dos setores administrativos que pudessem subsidiar a resposta para as variáveis em análise. Conforme Sales (2014), atribuiu-se 1 ponto para as práticas detectadas nos documentos institucionais, e valor zero para práticas não detectadas. As quatro dimensões contabilizam, respectivamente, 11, 46, 37 e 10 pontos cada, totalizando 104 pontos.

Por fim, para determinar o nível de aderência a cada dimensão e para todo *framework* foram utilizados os critérios do Quadro 2.

Quadro 2 Nível de aderência definido com base na pontuação

Nível de aderência	Padrões de Comportamento	Estrutura e processos organizacionais	Controle	Relatórios Ex-ternos	Dimensões em conjunto
Muito Baixo (até 25%)	Até 2,75	Até 11,5	Até 9,25	Até 2,5	Até 26
Baixo (acima 25% até 50%)	Acima de 2,75 até 5,5	Acima de 11,5 até 23	Acima de 9,25 e até 18,5	Acima de 2,5 até 5	Acima de 26 e até 52
Médio (acima de 50% até 75%)	Acima de 5,5 até 8,25	Acima de 23 até 34,5	Acima de 18,5 e até 27,75	Acima de 5 e até 7,5	Acima de 52 e até 78
Alto (acima de 75% até 90%)	Acima de 8,25 até 9,9	Acima de 34,5 até 41,4	Acima de 27,75 e até 33,3	Acima de 7,5 até 9	Acima de 78 e até 93,6
Muito Alto (acima de 90%)	Acima de 9,9	Acima de 41,4	Acima de 33,3	Acima de 9	Acima de 93,6

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sobreira e Rodrigues Jr. (2017).

Para aplicação do *International Framework: Good Governance in the Public Sector* foi dirigido questionário aos gestores membros dos Conselhos Universitários das universidades. Cada um dos sete princípios do modelo foi subdividido em assertivas, para cada uma delas os respondentes tiveram de marcar o nível de aderência das práticas de gestão que entendem que sua instituição adota. Este estudo tomou o instrumento adaptado de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017), o qual atribui uma escala do tipo *Likert* de 1 a 5 para verificação do nível de aderência aos princípios de governança, onde 1 corresponde à uma percepção muito baixa e 5 equivale à uma percepção muito alta. Posteriormente, foi estabelecido o nível de aderência ao modelo, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 Nível de aderência definido com base na média das respostas

NÍVEL DE ADERÊNCIA	MÉDIA OBTIDA	PERCENTUAL EM RELAÇÃO AO IDEAL
Muito baixo	Até 1,25	Até 25%
Baixo	Acima de 1,25 e até 2,50	Superior a 25% e até 50%
Médio	Acima de 2,50 e até 3,75	Superior a 50% e até 75%
Alto	Acima de 3,75 e até 4,50	Superior a 75% e até 90%
Muito alto	Acima de 4,50	Acima de 90%

Fonte: Sobreira e Rodrigues Jr. (2017).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise desta pesquisa foi realizada de acordo com o *framework* utilizado. Primeiramente são apresentados os resultados relativos ao *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)* e após são apresentados os resultados do *International Framework: Good Governance in the Public Sector*.

4.1 ANÁLISE DO GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR: A GOVERNING BODY PERSPECTIVE (STUDY 13)

A seguir é realizada análise da dimensão “Padrões de Comportamento”, com dados coletados através de questionário. Por meio de *checklist* de suas variáveis foram examinadas as dimensões “Estrutura e processos organizacionais”, “Controle” e “Relatórios externos”. Para conclusão da análise do *checklist* é apresentado o ranking das universidades de acordo com a pontuação total do modelo, bem como o nível de aderência geral ao modelo.

4.1.1 Dimensão Padrões de Comportamento

Esta dimensão buscou verificar junto aos membros dos conselhos universitários seu grau de percepção quanto a variáveis comportamentais no tange treinamento e comportamento para exercer a liderança, estabelecimento de códigos de conduta, e medidas tomadas para pre-venir contra preconceitos, tendências ou conflitos de interesse, bem como garantir a igualdade de oportunidade para nomeações por meio de procedimentos abertos e justos.

Observou-se que aproximadamente metade dos respondentes afirmam que a universidade na qual atuam oferece treinamento contínuo para o exercício da liderança. Ao mesmo tempo que quase totalidade (98,52%) garante que procura demonstrar bons exemplos de conduta no ambiente de trabalho para que seja tomado como hábito pela equipe.

Boa parte dos respondentes (81,61%) afirmam que sua instituição adota código de conduta formal que define padrões de comportamento adequados. Contudo, pouco mais da metade (51,02%) afirmam que há revisão periódica da adesão a este código.

Em grande medida (84,88%) os membros afirmam que a emprego ou trabalho externo à universidade são informados a fim de evitar conflitos de interesse. Por se tratar de um órgão público e com regime de trabalho definido, por exemplo, para professores com dedicação exclusiva, é muito importante que se observe este quesito. Além disso, a Lei 8.112 (BRASIL, 1990a), art. 117, proíbe que servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais participem de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, e exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comendatário.

Ainda, 65,71% afirmam que sua instituição estabeleceu mecanismos apropriados para evitar influência por preconceitos, tendências ou conflitos de interesse. Identifica-se como ponto positivo que pequena parcela (34,19%) dos respondentes com respostas válidas afirmou que já presenciou situação em que relacionamento e considerações pessoais ou financeiras influenciaram decisões no âmbito da instituição indevidamente.

Chama atenção o pequeno percentual de 39,78% que afirma ter ciência de que sua instituição oferece orientação sobre o que pode ser considerado apropriado quando se trata de receber presentes ou alguma hospitalidade. Este tipo de orientação é oferecido pela resolução nº 3 da Comissão de Ética Pública, identifica-se como boa prática de gestão a ampla divulgação pelas comissões de ética das universidades dessas informações, bem como a incorporação aos seus códigos de conduta.

4.1.2 Estrutura e processos organizacionais

Esta dimensão verificou a conformidade com estatutos e regulamentos aplicáveis às instituições, e se há disposições para proteção e uso dos recursos públicos de maneira econômica, eficiente e efetiva de acordo com normas legais. Analisou-se também se existem canais claros e efetivos de comunicação com os diversos *stakeholders*. Da mesma forma, foi verificada se há divisão de responsabilidades, e a estrutura do corpo diretivo.

Ao analisar a responsabilidade estatutária, o Plano de Integridade, presente em todas as instituições, busca garantir a conformidade com estatutos e regimentos, o qual cria um ambiente robusto de apoio à integridade, um dos princípios basilares da governança pública,

cujo escopo refere-se à adesão de valores, princípios e normas éticas. Esses atributos incorporados pelos membros das instituições resultam em elevados padrões de profissionalismo, com tomada de decisões mais assertivas e relatórios mais acurados (IFAC, 2001; OCDE, 2017).

Faz-se destaque ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), instituído em todas as universidades pesquisadas, responsável por incentivar e disseminar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles entre os membros das universidades. Pinheiro e Oliva (2020) identificaram que 63,6% das universidades federais brasileiras não contam com este comitê, sendo que a IN 01/2016/MP/CGU estabeleceu prazo de 12 meses desde sua promulgação para a implantação. Observa-se assim, um contraponto positivo para as universidades do Sul do país.

A Carta de Serviços ao Cidadão busca a garantia de compromisso e qualidade por meio da divulgação dos serviços que as universidades dispõem à comunidade, e está disponível nos portais de transparência das instituições. Este documento evidencia o tripé de ensino, pesquisa e extensão, pois apresenta os cursos oferecidos pela instituição (ensino), e serviços oferecidos através da extensão, a qual resulta da articulação entre ensino e pesquisa, gerando conhecimento que é levado à comunidade.

Os recursos das instituições são aplicados de acordo com normativas estatutárias e regimentais, que indicam a proveniência do seu financiamento. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades é o principal instrumento de comunicação à comunidade acerca dos objetivos e estratégias para seu alcance. A prestação de contas é de responsabilidade do reitor, que conta com assessoramento da unidade de Auditoria Interna para manter registros e contas em conformidade com normativas pertinentes. Anualmente é emitido Relatório de Gestão, que demonstra o andamento do planejamento preestabelecido pelo PDI, comunicando aos *stakeholders* informações financeiras e não-financeiras, em que constam todas as ações e desempenho da gestão das instituições.

A gestão de riscos foi mencionada pela maioria das instituições como ferramenta embasadora da tomada de decisão. É considerada elemento essencial para a boa governança justamente por contribuir para redução das incertezas que permeiam o alcance de resultados (BRASIL, 2014).

A ouvidoria das instituições é o órgão estratégico para garantir um canal aberto de interlocução com a comunidade interna e externa. Constitui-se em importante fonte de

informações para aprimoramento dos serviços prestados, de modo que o interesse público seja o foco da atuação. Esta aproximação entre Estado e sociedade, por meio da participação dos cidadãos como reais *stakeholders*, é o que garante o atendimento do interesse público, focada governança pública (SOUZA; FARIA, 2017).

O Plano de Dados Abertos é documento garantidor da abertura e transparência das ações das universidades, atuando como um dos instrumentos promotores de uma cultura de transparência nas instituições públicas. Da mesma forma, todas instituições contam com portal de transparência, com a disponibilização dessas informações, sendo meio para controle social, aumentando o nível de confiança interna e externa das entidades ao disponibilizar informações confiáveis, relevantes e tempestivas (BRASIL, 2014; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; BRASIL, 2018).

É por meio do Estatuto e Regimento Geral das universidades que são definidas estrutura, atribuições, bem como requisitos e forma de provimento de cargos, seja por eleição ou por nomeação de livre escolha. Entretanto, para nomeações que não envolvam eleições, não foram encontrados nos documentos pesquisados critérios que definam capacidade e competência para assumir a função, fato este corroborado pela UFSC, que define como ponto fraco de sua análise SWOT, do Plano Institucional de Gestão de Riscos, o fato de que os gestores não precisam comprovar qualificação/capacitação para assumirem o cargo (UFSC, 2020). Neste sentido, pesquisa de Freitas, Pereira e Morais (2020) constatou a importância da capacitação, por meio de treinamento e/ou formação adequada, dos membros de uma equipe para desenvolvimento de um trabalho complexo.

Como forma de manter a direção e controle das instituições, são definidas questões reservadas a decisões colegiadas, as quais são tomadas pelos conselhos superiores, todos presididos pelo reitor, dirigente máximo das universidades. Os conselhos universitários contam com membros independentes, representados por membros da comunidade externa, cada universidade define em estatuto quais entidades ou segmentos serão representados. Contudo, a maioria das instituições não explicita critérios adicionais para essa nomeação, usando apenas o critério de indicação de nome pela própria entidade representada. Apenas quatro instituições (UFFS, UFSM, UNILA e UNIPAMPA) adicionam critérios como eleições, edital ou impedem o acesso para servidores ativos e/ou inativos como representantes desta categoria.

4.1.3 Controle

A dimensão Controle avaliou como se constitui a rede de controle estabelecida pelas universidades a fim de dar suporte ao alcance dos objetivos institucionais. Foram avaliados a gestão de riscos implantada, a atuação de Auditoria Interna, do Comitê de Auditoria, a estrutura de Controle Interno, bem como o planejamento orçamentário e de gestão financeira.

A política de gestão de riscos na maioria das instituições está consolidada juntamente com a política de governança e controles internos, resultando no documento “Política de Governança, gestão de riscos e controles internos”. A política dá diretrizes para posterior implementação de uma metodologia e /ou plano de gestão de riscos, os quais são instrumentos que detalham o modo de execução da gestão de riscos nas instituições.

Somente em 2018 que as primeiras instituições pesquisadas iniciaram a implantação do Comitê de governança, riscos e controles. Pinheiro e Oliva (2020) identificaram que 30,3% das universidades federais brasileiras iniciaram a gestão de riscos há menos de 3 anos, comprovando o estágio embrionário dessas práticas nas IFES. Observa-se um caminho positivo percorrido pelas IES na consolidação da gestão de riscos, fato este constatado nesta pesquisa em relação aos resultados obtidos por Sales (2014), em que em menos da metade das universidades analisadas houve adoção de práticas recomendadas para gestão de riscos. Este efeito positivo foi fomentado pelo advento da Instrução Normativa Conjunta N. 1/2016/MP/CGU, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

Apesar de não haver exigência legal para a consolidação de uma metodologia ou plano de gestão de riscos, identificou-se estes instrumentos como uma boa prática de governança. Estes documentos podem endossar a cultura de gestão de riscos nas instituições, além de expor objetivos e expectativas da alta administração sobre o tema e como deve ser implementado por diferentes unidades administrativas.

Nenhuma das 11 universidades avaliadas conta com Comitê de Auditoria em sua estrutura. Ainda, este colegiado poderia ser mais uma linha de defesa para o Controle das instituições, dando suporte à função de Auditoria Interna que é incumbida de um rol massivo de funções e responsabilidades.

Em contraponto, todas as 11 universidades contam com a função de Auditoria Interna. Este órgão funciona como a terceira linha de defesa na estrutura de controles internos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Conforme IN 01/2016 da Secretaria

Federal de Controle Interno (SFC), a independência da atuação da auditoria interna deverá ser assegurada pela sua vinculação direta ao conselho de administração ou ao dirigente máximo da entidade. Contudo, UFPEL vincula sua Auditoria Interna ao Conselho diretor da fundação, e UFPR, UFRGS e UTFPR a vinculam ao Conselho de Curadores.

Por fim, os pontos mais críticos da análise se referem às categorias de Controle Interno e Orçamento e Gestão Financeira. No que tange o Controle Interno, foi identificada a necessidade de maior atenção à revisão periódica de atividades de controle operacional, patrimonial, orçamentárias, de conformidade e de gestão de riscos, bem como definição dos responsáveis pelos controles internos nas instituições, ademais da função de Auditoria Interna. Ao passo que na categoria Orçamento e Gestão Financeira não foram identificados planejamentos estratégicos e objetivos específicos para uma gestão financeira eficaz, bem como políticas e objetivos para gerenciamento orçamentário.

4.1.4 Relatórios externos

A dimensão Relatórios Externos avaliou se as universidades publicam relatório anual de gestão e se as informações contidas neste documento demonstram suas responsabilidades, e se são seguidos padrões de contabilidade e governança. Também foi verificado se as instituições adotam medidas de desempenho e de que forma são apresentadas essas medidas. Por fim, buscou-se identificar a relação com órgãos de controle externo.

O relatório anual de gestão apresentado pelas universidades, conforme DN nº 187/2020 do TCU, se dá na forma de Relato Integrado de Gestão e deve demonstrar informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão, com vistas ao controle social e ao controle institucional. Devido ao formato de relatório estabelecido pelas Decisões Normativas – TCU 187 e 188/2020, em grande medida os documentos apresentam sua composição muito semelhante, justificando a pontuação aproximada obtida pelas 11 instituições avaliadas neste estudo.

Detecta-se o Relato Integrado de Gestão como principal instrumento para cumprimento de *accountability*, transparência, integridade, *compliance* e responsabilidade, princípios basilares para governança pública. Converte-se, assim, em instrumento de controle social, permitindo o controle proativo do cidadão na fiscalização dos serviços públicos (BRASIL, 2014, 2018; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; IFAC; CIPFA, 2014; IFAC, 2001; OCDE, 2017).

A transparência ganha destaque em relação às demais, pois através dessa prática a gestão pública se torna mais acessível para a sociedade, pois esta preocupa-se em como está sendo conduzida as finanças públicas e a aplicação dos recursos (MONTEIRO; HAMMES, 2014). Nesse sentido, Silva (2018) detectou, através do modelo de transparência construído com base em *accountability*, *compliance*, *disclosure*, e *fairness*, que a grande maioria das universidades da Região Sul apresenta melhores níveis de transparência, fato corroborado por UNIPAMPA, UFFS, UFSC e UFSM obterem as maiores pontuações em sua pesquisa.

A Tabela 1 demonstra o resultado total do modelo, com pontuação e nível de aderência de cada instituição às práticas recomendadas pelo *Study 13*, levando-se em consideração 104 pontos (número de variáveis do *Study 13*) como 100%.

Tabela 1 Nível de aderência ao *Study 13* em relação à pontuação total de cada universidade

UNIVERSIDADE	PONTUAÇÃO TOTAL	PERCENTUAL DE ADERÊNCIA AO MODELO	NÍVEL DE ADERÊNCIA AO MODELO
UFFS	79,01	75,97%	Alto
UFPR	78,67	75,64%	
UFRGS	77,77	74,78%	Médio
UFSM	76,62	73,67%	
UNILA	75,9	72,98%	
UTFPR	72,33	69,55%	
UFSC	72,14	69,37%	
UNIPAMPA	71,12	68,38%	
FURG	71,01	68,28%	
UFCSPA	69,18	66,52%	
UFPEL	65,62	63,10%	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir da análise da Tabela 1, pode-se notar que a UFFS e UFPR obtiveram os melhores desempenhos gerais dentre as instituições pesquisadas, resultando num nível de aderência alto ao modelo. Demais instituições tiveram nível de aderência médio ao modelo. Ao passo que a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) obteve menor pontuação (65,62), indicando 63,10% de aderência ao modelo.

A média geral total do modelo atingiu 73,58 pontos, resultando em 70,75% de adesão das universidades às práticas de governança do *Study 13*, indicando um nível médio de aderência ao modelo, ainda se observou um alto desvio padrão (4,32), indicando heterogeneidade de pontuações totais entre as instituições pesquisadas. Pesquisa de Sales (2014) indicou um nível de aderência máximo de 53,25% das universidades da região Sul às dimensões Estrutura e processos organizacionais e Controle, resultando, do mesmo modo, em nível de aderência

médio, contudo pode-se dizer que houve evolução neste resultado de acordo com o percentual mais elevado.

4.2 ANÁLISE DO *INTERNATIONAL FRAMEWORK: GOOD GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR*

Em conjunto, as instituições obtiveram alto nível de aderência ao princípio Integridade, ética e Compliance, resultando em 78,61% de adesão às práticas avaliadas, o baixo desvio padrão (0,70) indica a uniformidade de pontuação. Observa-se que nove instituições estão acima desta média geral de aderência ao princípio, sendo ponto positivo. A aderência alta a este princípio indica que as instituições agem no melhor interesse público, respeitando e se adequando a normativas legais que regem seu funcionamento.

À semelhança do princípio anterior, o princípio Acessibilidade e Envolvimento dos *stakeholders* permanece com índice geral de alta aderência das universidades, atingindo percentual de 75,69%. Uma aderência alta ao princípio indica que as instituições estão se preocupando com a abertura ao público a fim de envolver as partes interessadas (cidadãos individuais, usuários de serviços, e partes institucionais) e manter uma boa comunicação com o público interno e externo. No caso das universidades este público é representado por discentes, docentes, TAES, funcionários terceirizados, e comunidade externa como empresas, entidades reguladoras, fiscalizadoras e prestadores de serviços.

O percentual geral de aderência ao princípio Desenvolvimento Sustentável atingiu 76,42%, nível alto, com baixo desvio padrão (0,49), sendo que sete instituições estão acima desta média geral. O nível alto de adesão acena que as universidades da região Sul estão planejando o impacto de seus resultados, os quais devem ser sustentáveis em sentido econômico, social e ambiental.

O princípio Alcance de Resultados obteve o menor percentual de aderência dentre os 7 princípios do modelo, com 71,63%, o nível de aderência passa a ser médio. O nível médio indica que há oportunidades de melhorias no que tange os mecanismos utilizados para a tomada de decisões. Tendo em vista que as universidades enquanto instituições públicas necessitam de uma série de intervenções jurídicas, regulatórias e práticas para atingir seus resultados, são necessários planos estratégicos e operacionais, assim como definição de prioridades e metas, ao mesmo tempo o seu plano orçamentário deve levar em consideração as operações de médio e longo prazo, enquanto a estratégia financeira deve dar suporte às decisões em contexto de mudanças do ambiente externo.

As universidades atingiram média aderência ao princípio Capacitação (72,30%). Isto indica que ainda existem quesitos que podem ser melhorados no que tange a qualificação da mão-de-obra, suas lideranças e equipes para desenvolver a capacidade de gestão da instituição.

Em geral, as instituições atingiram nível médio de aderência ao princípio gestão de riscos e de Desempenho (72,82%). De forma complementar ao princípio anterior, ao se considerar os riscos envolvidos nas atividades de uma instituição, aumenta-se a probabilidade de se alcançar os resultados almejados. Sendo assim, o nível de aderência médio sugere que as universidades ainda precisam incrementar seus processos de controle interno e, desse modo garantir que sua gestão financeira esteja alinhada com seus objetivos para que os recursos sejam alocados estrategicamente, garantindo desempenho eficiente e eficaz.

Em conjunto, as universidades atingiram um nível alto de aderência ao princípio Transparência e *Accountability* (75,40%). A alta aderência a Transparência e *accountability* indica que, de maneira geral, as universidades estão garantindo o acesso às informações de sua gestão aos usuários de seus serviços e aos cidadãos por meio de canais de comunicação apropriados, prestando contas por meio de relatórios oportunos e compreensíveis, com seus compromissos, requisitos e prioridades para que as partes interessadas possam realizar julgamentos sobre o desempenho da entidade. As auditorias interna e externa contribuem para a efetivação da responsabilização dos agentes, na medida que avalizam os arranjos eficazes para o cumprimento de estatutos, regimentos e códigos de boas práticas de governança.

Pesquisa de Zorzal e Rodrigues (2015) indicou que atenção especial deve ser dada pelas instituições aos princípios de transparência e *accountability*, ademais de aderirem às práticas de boa governança. A transparência atua na redução da assimetria informacional, sendo uma exigência da Lei de acesso à informação (BRASIL, 2011), além de democratizar as relações entre Estado e cidadãos, enquanto a *accountability* se torna pré-requisito para uma boa governança, cuja prestação de contas eficaz entre gestores (agentes) e os *stakeholders* (principal) demanda transparência. Por fim, a Tabela 2 demonstra o índice geral de aderência aos sete princípios do *framework*.

Tabela 2 Índice geral de aderência aos princípios

UNIVERSIDADE	PONTUAÇÃO MÉDIAGERAL	PERCENTUAL DE ADERÊNCIA	NÍVEL DE ADERÊNCIA
UFCSPA	4,52	90,37%	Muito Alto
FURG	4,31	86,11%	Alto
UFPR	4,01	80,23%	
UNILA	3,99	79,75%	
UTFPR	3,97	79,44%	
UFSM	3,92	78,32%	
UFPEL	3,82	76,42%	
UFSC	3,62	72,47%	Médio
UNIPAMPA	3,57	71,34%	
UFFS	2,95	58,95%	
UFRGS	2,68	53,56%	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a UFCSPA, de acordo com a percepção dos respondentes, obteve maior índice de adesão aos princípios, atingindo um nível muito alto. FURG, UFPR, UNILA, UTFPR, UFSM e UFPEL obtiveram nível alto de adesão, e UFSC, UNIPAMPA, UFFS e UFRGS obtiveram índice médio de adesão, sendo que UFRGS, segundo os respondentes, adota pouco mais da metade das práticas do modelo.

Por fim, identificou-se um alto nível de aderência geral ao modelo, sustentado por 75,20% de aderência às práticas avaliadas, segundo percepção dos respondentes. Sete das onze instituições pesquisadas atingiram pontuação acima desta média geral, sendo que UFFS e UFRGS se distanciaram em percentual das demais instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo foi possível identificar as melhores práticas de governança em universidades federais da região Sul do Brasil, detectadas como as maiores forças destas instituições, bem como suas fragilidades. Os resultados gerais demonstraram que o primeiro *framework* resultou em média aderência e o segundo em alta aderência.

As maiores forças identificadas na IFES pesquisadas se referem à dimensão Relatórios Externos. Os relatórios anuais de gestão e contábeis são emitidos anualmente de acordo com uma série de normativas que garantem um padrão na apresentação destes documentos, os quais são importantes instrumentos de transparência e prestação de contas das universidades federais. Corroborando com esta constatação, a percepção alta dos membros dos conselhos universitários quanto ao princípio de Transparência e *Accountability* do segundo modelo avaliado.

Merece destaque a dimensão Estrutura e Processos organizacionais, que obteve índice

geral de alta aderência das universidades. Este resultado se deve ao rol de documentação implementada ou desenvolvida, em maior ou menor grau, pelas próprias instituições, os quais seguem padrões definidos em lei. Nesta mesma direção, a percepção dos conselheiros quanto à Integridade, ética e *compliance* obteve o mais alto percentual de adesão dentre os princípios avaliados, indicando alto grau de cumprimento a normativas legais.

Os pontos mais deficientes foram identificados na dimensão Controle, que obteve o menor percentual de aderência ao *Study 13*. Nesta dimensão foi aprofundada a análise da documentação institucional construída pelas IFES. Observou-se que nenhuma universidade conta com Comitê de Auditoria, órgão este que poderia atuar como instância auxiliar e/ou linha adicional de controle. Também foi percebido um rol massivo de atribuições abrangidas pelos órgãos de Auditoria Interna, que podem correr o risco de atuar como única instância de controle interno nestas instituições, por isso a importância de se estabelecer quais tipos de controles internos e quem serão os responsáveis em diferentes níveis. Na mesma dimensão também não foram encontrados documentos que estabeleçam a estratégia financeira, com metas, objetivos, planos operacionais e resultados a serem alcançados.

No que tange as pontuações por universidade, notou-se um *gap* entre a percepção do corpo de conselheiros e as práticas de governança empreendidas pelas instituições, em que as universidades com maiores pontuações em um *framework* obtiveram os piores resultados no outro. Isto é, no *framework* internacional de Boa Governança, UFFS e UFRGS atingiram os menores percentuais de aderência aos princípios, e a UFCSPA obteve o maior percentual, indicando nível muito alto de aderência. Ao retomar os resultados da análise documental do *Study 13*, UFFS obteve o mais alto percentual de adesão às práticas de governança entre as universidades, enquanto UFRGS ocupou o terceiro lugar com 74,78% (nível médio) de adesão. Já UFCSPA atingiu o penúltimo lugar em termos de aderência, com 66,52% (nível médio).

Salienta-se que as pontuações obtidas nesta pesquisa por cada instituição, como em qualquer pesquisa, ficam atreladas à percepção e interpretação da pesquisadora na medida do acesso obtido à documentação disponibilizada pelas IFES em seus sítios oficiais o que se torna, portanto, uma das limitações da pesquisa. Ademais, outra limitação do estudo é não poder afirmar que as práticas adotadas pelas instituições e detectadas por meio das documentações seguem sendo empreendidas e disseminadas, e se instrumentos como, por exemplo, Plano de Gestão de Riscos e Plano de Integridade contam com atualização periódica por meio do

trabalho de suas comissões e comitês, sobre os quais também não se pode afirmar que cumprem um calendário reuniões e atividades.

REFERÊNCIAS

BHATTA, G. **Post- NPM Themes**. In: Public Sector Governance, Wellington: StateServices Commission. Working Paper nº. 17. Set. 2003.

BOTTONI, A.; SARDANO, E. J.; COSTA FILHO, G. B. **Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais**. In *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Sonia Simões Colombo (org.). Porto Alegre: Penso, 2013, pp. 21-42.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. ed. Brasília: **Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>

BRASIL. Presidência da República. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 maio 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-202016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197

BRASIL. Controladoria Geral da União. Guia da política de governança pública. Brasília: **Casa Civil da Presidência da República**, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>

BRASIL. Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. **Diário Oficial da União**, 82. ed. Brasília, DF, 30 abr. 2020e.

Seção 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>

CADBURY REPORT. **Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance)**. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Geeand Co. Ltd. Londres, 1992. Disponível em: <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA); Office for Public Management (OPM). **The good governance standard for public services: the independent commission on good governance in public services**. Londres, 2004. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/the-good-governance-standard-for-public-services-the-independent-commission-on-good-governance-in-public-services.htm>

FREITAS, C. M.; MORAIS, J. J. S.; PEREIRA, D. M V. G. Governança pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações da IFAC no IFPB. **Revista do Serviço Público**, v. 71, ed. Especial, p. 375-403, dez., 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4678>

FOWLER JUNIOR, F. J. **Pesquisa de levantamento**. Tradução: Rafael Padilla Ferreira. Porto Alegre: Penso, 2011.

GONZALEZ, R. S. **Governança corporativa** [livro eletrônico]: o poder de transformaçãodas empresas. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HIRIGOYEN, G.; LAOUER, R. R. Convergence of Corporate and Public Governance: Insights From Board Process View. **SAGE Open**, v. 3, p. 1-8, apr./jul, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244013494384>

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Study 13: Governance in the public sector**. Nova Iorque, EUA, 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC; CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY – CIPFA. **International framework: good governance in the public sector**. Nova Iorque, EUA, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>

JESUS, M. R.; DALONGARO, R. C. Governança corporativa na administração municipal: uma análise do resultado econômico da secretaria de Fazenda de Ijuí (RS) - Brasil. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Málaga, ESP. abr. 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/administracao-municipal-brasil.html/administracao-municipal-brasil.zip>

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/pt-br.php>

MONTEIRO, R. P.; HAMMES, P. Governança Corporativa no Setor Público: estudo de seus princípios para alcance da eficácia na Gestão Pública. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, Monte Carmelo, v. 2, n. 4, p. 1-18, 2014. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/download/474/349>

OCDE. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 46-67, mai/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.4933>

RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 01-31, jan/abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i1.22873>

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 357-278, maio/ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTIAGO, M. G. C.; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S. Governança corporativa: avaliação do uso das melhores práticas em uma em instituição de ensino superior (IES) brasileira. **Educação & Linguagem**, Aracati, v. 6, n. 1, p. 14-34, jan/abr. 2019. Disponível em: https://www.fvj.br/revista/wpcontent/uploads/2019/05/2_REdLi_20191.pdf

SALES, E. C. A. S. **Governança no setor público segundo a IFAC: estudo nas universidades federais brasileiras**. 2014. 158 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2014. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15836/1/2014_dis_ecassales.pdf

SALES, E. C. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S.

Governança no setor público segundo a IFAC: estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-040>

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança Corporativa e Governança da Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, E. O. **Transparência em universidades federais brasileiras: uma análise dos mecanismos de governança**. 2018. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, 2018. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/profiap/files/2019/02/Dissertação-PROFIAP-Elizeu-Oliveira-da-Silva.pdf>

SOBREIRA, K. R.; RODRIGUES JUNIOR, M. S. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 82-110, jun. 2018. DOI: <http://doi.org/10.21434/rgc.v5i1.63>

SOUZA, A. H. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano**. 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2018. Disponível em: <https://releia.ifsertao-pe.edu.br/jspui/bitstream/123456789/531/1/DISSERTAÇÃO%20-%20A%20POLÍTICA%20DE%20GOVERNANÇA%20NAS%20INSTITUIÇÕES%20FEDERAIS%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR%20-%20UM%20ESTUDO%20DA%20PERCEPÇÃO%20DOS%20GESTORES%20DO%20IF%20SERTÃO%20PERNAMBUCANO.pdf>

SOUZA, L. M. C. G.; FARIA, E. F. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção. **Revista Jurídica Direito & Paz**, São Paulo, v. 9, n. 37, p. 273-292, jul/dez. 2017. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016FCF

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Universidade Federal de Santa Catarina; Monique Regina Bayestorff Duarte e Vladimir Arthur Fey, organização. – Dados eletrônicos. Florianópolis: UFSC, 2020. 214 p. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M. Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança. **Revista Biblios**. n. 61. Julio Santillán Aldana, ed. Lima, Perú, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5195/biblios.2015.253>