

Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras**Governance in the public sector according to IFAC - study in Brazilian Federal Universities**

10.34140/bjbv2n2-040

Recebimento dos originais: 20/01//2020

Aceitação para publicação: 30/03/2020

Elana Carla de Albuquerque Silva Sales

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC

Universidade Federal do Ceará - UFC

Endereço: Avenida da Universidade, 2446 - Benfica, Fortaleza – Ceará, Brasil

E-mail: elanaalbuquerque@hotmail.com

Maria da Gloria Arrais Peter

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará - UFC

Universidade Federal do Ceará - UFC

Endereço: Avenida da Universidade, 2446 - Benfica, Fortaleza – Ceará, Brasil

E-mail: gloria@arrais.com

Marcus Vinícius Veras Machado

Ph.D em Higher Education pela University of Arizona - USA

Universidade Federal do Ceará - UFC

Endereço: Avenida da Universidade, 2446 - Benfica, Fortaleza – Ceará, Brasil

E-mail: marcusmachado@ufc.br

Cicero Philip Soares do Nascimento

Mestre em Administração e Controladoria Universidade Federal do Ceará - UFC

Universidade Federal do Ceará - UFC

Endereço: Avenida da Universidade, 2446 - Benfica, Fortaleza – Ceará, Brasil

E-mail: philip_nascimento@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi investigar o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC, considerando as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”. A pesquisa pode ser definida, como descritiva, exploratória e documental. Realizou-se análise de conteúdo, nas 48 Universidades Federais brasileiras, por meio de métrica com um total de 77 pontos, utilizando-se também elementos de estatística descritiva na análise dos resultados. Os resultados permitiram concluir que o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança recomendadas pela IFAC é de cerca de 49% do total de 77 recomendações analisadas.

Palavras-chave: Governança Pública, Controle, Gestão, Universidades Federais.

ABSTRACT

The main purpose of this research was to investigate the level of adherence of Brazilian Federal Universities to the public governance practices recommended by IFAC, considering the dimensions “Organizational Structure and Processes” and “Control”. The research can be defined as descriptive, exploratory and documentary. A content analysis was carried out at the 48 Brazilian Federal Universities using the metric with a total of 77 points, also using the elements of descriptive statistics in the analysis of the results. The permitted results conclude the level of adherence of the Brazilian Federal Universities to the governance practices recommended by IFAC is about 49% of the total of 77 applications analyzed.

Keywords: Public governance, Control, Management, Federal Universities.

1 INTRODUÇÃO

A governança pública fundamenta-se nos princípios da governança privada, introduzindo na administração pública preceitos de gestão de entidades privadas, buscando maior eficiência na gestão, promovendo, assim, um retorno mais eficaz ao cidadão.

Visando contribuir com a disseminação da temática governança pública, a *International Federation of Accountants* (IFAC), publicou, em 2001, o *Study 13*, que se refere à governança no setor público. No estudo, dentre outros assuntos, foram definidas práticas de governança, abrangendo quatro dimensões – “Padrões de Comportamento”, “Estrutura e Processos Organizacionais”, “Controle” e “Relatórios Externos”.

As Universidades Federais brasileiras, como integrantes da Administração Pública, sob a forma de Autarquias ou Fundações, estão sujeitas às leis e regulamentos que regem o setor público. Vinculadas ao Ministério de Educação (MEC), têm como principal missão a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, promoção da cultura, prestação de serviços à comunidade e formação de profissionais qualificados, nas mais diversas áreas do conhecimento.

Reconhecendo as características específicas das Universidades federais, a Constituição Federal concedeu autonomia à essas instituições, porém há contrapontos que não permitem a plena efetivação dessas autonomias, como a rigidez da legislação que envolve a definição da estrutura organizacional e o controle da aplicação dos recursos.

Entretanto, assim como os demais órgãos públicos, as Universidades buscam mudar sua gestão em razão dos novos modelos de administração pública que trazem estratégias de gestão baseadas em resultados, segundo as quais as decisões passam a ser tomadas mediante critérios de economicidade e eficiência. Desse modo, faz-se necessário, relevante e oportuno, desenvolver estudos sobre a gestão dessas entidades, sob a óptica da governança pública, na perspectiva da IFAC.

Para alicerçar a presente pesquisa foram consideradas publicações como as de Medeiros e Guimarães (2005), Mello (2006), Esther e Melo (2008), Silva Jr, Muniz e Martins (2009), Souza

(2009), Matias Pereira (2010b), Viana (2010), Cavalcante (2011), Esther (2011), Pereira e Silva (2011), Soares e Siena (2011), Queiroz (2011), LinckZuk (2012), Nunes, Lima, Oliveira (2012), Queiroz *et al* (2012); Raquel (2012) e Cavalcante e De Luca (2013), que apresentam temas voltados a governança no setor público e a gestão das Universidades. O presente trabalho busca unir estas duas vertentes e estudar a governança pública nas Universidades Federais brasileiras.

Diante do exposto, este trabalho traz como questão central: Qual o nível de aderência das Universidades Federais Brasileiras às práticas recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”?

Buscando responder, então, ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral investigar o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”.

Considerando o objetivo proposto, esta pesquisa pode ser definida, como descritiva e exploratória, tendo como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, foi realizada análise documental seguida de análise de conteúdo, utilizando-se como fonte documentos institucionais do universo da pesquisa de abordagem censitária, que abrange as 59 Universidades Federais brasileiras.

O trabalho está estruturado em cinco seções: Introdução, Gestão nas Universidades Federais e Governança aplicada ao setor público, Metodologia, Resultados da Pesquisa e Conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A principal característica das Universidades é a indissolubilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, abrangendo as mais diferentes áreas do conhecimento, tendo como finalidade formar profissionais com comprometimento com a sociedade.

Para Queiroz *et al* (2012), e Vieira e Vieira (2003) as Universidades Federais brasileiras são constituídas, em grande parte, como fundações e autarquias educacionais de regime especial, fazendo parte da Administração Pública, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), ficando, portanto, sujeitas a um enorme aparato burocrático e normativo.

Segundo Peter (2007) as Universidades Federais brasileiras têm desenvolvido suas atividades orientadas por modelo de gestão extremamente burocrático, no qual a maior preocupação gerencial tem sido com os aspectos legais e formais dos atos administrativos.

Apesar de as Universidades estarem inseridas na estrutura dos órgãos públicos, estas possuem autonomia administrativa, conforme artigo 207 da Constituição Federal de 1988, “As universidades

gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Porém, há contrapontos que não permitem a plena autonomia da Universidade. Conforme Pessoa (2000), na medida em que se utilizam de recursos públicos, que estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas a gestão nas Universidades públicas brasileiras tem sido permeada de dificuldades, compreendendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos.

Roczanski e Tomasi (2010) afirmam que as Universidades, cuja essência era conservadora, tradicionalista, burocrática e governamental, anteriormente resistentes as alterações tendem a mudar em razão dos novos modelos de administração pública cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, agora voltada para resultados e focada no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos.

Para Araújo e Rodrigues (2009) o desenho do novo modelo de gestão universitária sugere a adoção do modelo proposto pela Teoria da Agência, cujo pressuposto define que a remoção da implementação dos programas públicos da dependência direta das organizações políticas irá permitir que às agências, neste caso as Universidades, passem a tomar decisões com critérios baseados na economia e eficiência em lugar de critérios políticos: qualquer melhoria da eficiência será obtida como um *trade-off* do mecanismo de responsabilização. Verifica-se, desse modo, que a mudança na forma de gestão das Universidades procura adotar conceitos de governança na administração pública.

2.2 GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO SEGUNDO A IFAC

Matias-Pereira (2010a, p.11) relata que “a governança corporativa no setor público, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios da governança corporativa do setor privado”.

Conforme Slomski *et al* (2008), a governança prega a proteção ao interrelacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, visando relacionar os objetivos políticos eficiente e eficazmente, como, também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para o benefício da sociedade.

Sendo assim, a governança aplicada ao setor público tem sua base focada na Governança Corporativa, aplicando os princípios na forma de gerenciar o setor público, por meio da participação dos agentes envolvidos, que buscam uma melhor gestão através do relacionamento estado-sociedade, sendo pontes para tal relacionamento, a transparência e a prestação de contas.

Slomski *et al* (2008) afirmam que a governança no setor público inclui 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*. Compreende, deste modo, a 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.

Nesse cenário tem-se a *International Federation of Accountants* (IFAC), organização mundial para a profissão contábil, que tem como compromisso a proteção do interesse público, por meio do desenvolvimento de padrões e práticas internacionais de alta qualidade, da promoção de valores éticos e do suporte ao exercício da profissão em todos os setores.

O comitê do Setor Público (PSC) da IFAC foi desenvolvido para se dedicar à coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, na contabilidade e na auditoria. O referido comitê publicou o *study 13*, que define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público (SLOMSKI *et al*, 2008).

Os princípios da governança pública, segundo - IFAC (2001) são Transparência, Integridade e Responsabilidade, sendo esta última, a responsabilidade de prestar contas. Na visão de Santos *et al* (2012) a determinação destes princípios auxilia a padronização da comunicação dos gestores públicos com a população, pois, com base nesses princípios, o ato de informar os resultados da gestão pública de forma concisa, objetiva e responsável denota a exigibilidade de qualquer usuário dos serviços públicos diante dos meios de informação disponíveis na atualidade.

As dimensões da governança, publicadas no *study 13* da IFAC (2001), são Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos. Nesta pesquisa são apresentadas as dimensões estrutura e processos organizacionais e controle, dimensões objeto de estudo desta pesquisa.

Para Matias-Pereira (2010b) e Slomski *et al* (2008), Estrutura e Processos Organizacionais se refere a como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da instituição, como as responsabilidades são definidas e como elas são asseguradas.

Para Cavalcante (2011), nessa dimensão, a organização deve: ter responsabilidade de prestar contas do dinheiro público e estabelecer mecanismos para assegurar que os recursos públicos sejam protegidos e empregados de forma econômica, eficiente e efetiva; adotar uma comunicação clara com os *stakeholders* quanto à missão, funções, objetivos e desempenho; assegurar que os canais de comunicação operem efetivamente na prática; ter compromisso explícito de franqueza e transparência para com os *stakeholders*; ter mecanismos para que os servidores possam comunicar problemas

relacionados à má administração, ao descumprimento de leis ou aos problemas éticos, devidamente suportados e protegidos contra represálias; e estabelecer funções e responsabilidades para os dirigentes, de forma que seja assegurado um equilíbrio entre poder e autoridade; que os dirigentes tenham condições efetivas de liderar, controlar e monitorar seus executivos; que recebam treinamento adequado; que tenham acesso a todas as informações relevantes para cumprir suas responsabilidades; que sejam nomeados de acordo com critérios de competência e mérito, em processo formal e transparente; e que a política de remuneração, formal e transparente, publicada no relatório anual da entidade, seja suficiente para atrair e reter os dirigentes e executivos; observando-se, dessa forma, a prática de governança relativa aos princípios da transparência e integridade.

A dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais” está organizada nas seguintes áreas: *accountability* estatutária, prestação de contas do dinheiro público, comunicação com os *stakeholders*, funções e responsabilidades (IFAC, 2001).

As recomendações para a dimensão “Controle” são também estabelecidas pela IFAC (2001). Essa dimensão, conforme citado anteriormente, está dividida em: Gestão de Risco, Auditoria Interna, Comitês de Auditoria, Controle Interno e Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal.

Na gestão de risco os governos necessitam assegurar que sistemas efetivos de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle. O risco pode ser definido como uma medida de incerteza, e compreender os fatores que o causam, pode facilitar a realização dos objetivos da organização (IFAC, 2001).

A IFAC (2001) determina também que o gestor público e seus auxiliares precisam assegurar que seja estabelecida uma função de auditoria interna efetiva, como parte da estrutura de controle, a menos que os custos de tal função excedam os benefícios dela resultantes. Isso pode ser o caso quando o porte, complexidade, distribuição geográfica ou materialidade dos bens e serviços, não justifiquem os custos associados a função de auditoria interna.

Um comitê de auditoria necessita ser estabelecido, compreendendo membros não executivos, com a responsabilidade para revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa (IFAC, 2001).

O controle interno, na governança aplicada ao setor público, é entendido como um processo efetuado pela diretoria, pela gestão e outras pessoas da entidade, designados para prover razoável garantia com relação à realização dos objetivos das seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações, considerando objetivos operacionais básicos, metas de desempenho e proteção de

recursos; confiabilidade dos relatórios financeiros, conformidade com leis e regulamentos aplicáveis (IFAC, 2001).

O Orçamento é um elemento essencial do planejamento financeiro, do controle e do processo de evolução da entidade do setor público. Pela sua natureza, ele é um meio de alocar recursos para alcançar os objetivos e estrutura de recursos para alcançar os objetivos declarados. (IFAC, 2001).

O objetivo de um sistema de administração financeira, na gestão pública, é de suporte administrativo no desenvolvimento dos recursos limitados, com o propósito de assegurar, economicamente e eficientemente, a entrega do serviço. (IFAC, 2001).

2.3 ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS AO TEMA

Estudos Anteriores relacionados ao tema, gestão de universidades e governança pública foram utilizados para embasamento do presente trabalho, conforme apresentados no Quadro 2.

Quadro 2- Estudos empíricos sobre gestão de universidades e governança pública

Autores	Objetivo	Resultados
Medeiros e Guimarães (2005)	Identificar alguns possíveis resultados trazidos pelo governo eletrônico para reforma administrativa e a governança no Brasil.	O <i>e-gov</i> pode ser um dos caminhos para incrementar a governança – o estágio dessa contribuição é ainda incipiente no Brasil –, se a política for capaz de auxiliar no desenvolvimento socioeconômico do País.
Mello (2006)	Verificar a aplicabilidade dos princípios e recomendações de governança corporativa para o setor público, indicados no estudo 13 do PSC/IFAC, ao setor público federal brasileiro.	Os princípios são perfeitamente aplicáveis ao setor público federal brasileiro, quanto as recomendações de governança, percebe-se também, a sua plena aplicabilidade, entretanto, deve-se considerar que os procedimentos checados estão a um nível mínimo de governança e que algumas recomendações precisam ser bem mais adaptadas ao setor público.
Esther e Melo (2008),	Discutir como os gestores da alta administração das Universidades Federais constroem sua identidade gerencial.	Os gestores vivem num contexto em que os ideais históricos da Universidade são contrapostos aos ideais econômicos de produtividade, eficiência e resultados, bem como num ambiente em que têm que articular diversos interesses e ponto de vista sobre a instituição e sua gestão, resultando na configuração de uma identidade múltipla (políticos, gestores e professores), relativamente frágeis e por vezes contraditórias.
Silva Jr, Muniz e Martins (2009) e	Descrever e analisar a configuração de governança corporativa (GC) e os impactos na gestão universitária de uma Instituição de Educação Superior (IES) familiar identificada como Universidade Familiar Carioca (UFC)	A separação dos papéis de empreendedor (exercido pelo proprietário familiar) e de gestor (exercido pelos gestores da mantenedora e da mantida) e a profissionalização da gestão impactaram positivamente da trajetória de crescimento da IES familiar.
Souza (2009)	Verificar a aplicabilidade dos princípios e recomendações do papel da governança corporativa na modernização da gestão pública no SERPRO.	Os resultados obtidos são satisfatórios e estão de acordo com as práticas de governança corporativa recomendadas pela comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administrações e Participações Societárias da União (CGPAR).
Matias-Pereira (2010b)	Analisar, a partir da literatura e relatórios, as motivações que levaram a adaptação e transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro.	Os resultados das análises das motivações que permitiram a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionadas com as sérias dificuldades que a administração pública tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Viana (2010)	Estudar a governança no setor público, com base em uma pesquisa exploratória.	De forma geral no setor público municipal brasileiro, a literatura e a constatação empírica mostram que a aplicação das práticas de governança ainda é incipiente, observando-se uma heterogeneidade no quadro de governança entre os municípios.
Cavalcante (2011)	Analisar o nível de alinhamento das características conceituais e institucionais do ambiente governamental em que atuam os órgãos de controle e da forma de atuação das controladorias federal e estaduais aos princípios e recomendações de boas práticas de governança pública, referentes à dimensão controle.	Os governos estão conceitualmente alinhados com os princípios da transparência e da <i>accountability</i> , pilares da governança e que as características institucionais do ambiente governamental e as práticas de atuação dos órgãos de controle atendem, parcialmente, às recomendações de governança pública feitas pelos órgãos de referência da pesquisa.
Esther (2011)	Analisar as competências atribuídas aos reitores de universidades federais, com a expectativa de contribuir para maior compreensão de sua ação.	Há predominância da competência política, faltando-lhes, entretanto, o domínio de outras competências consideradas relevantes para os gestores públicos
Pereira e Silva (2011)	Identificar as competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES)	Os resultados da pesquisa permitiram identificar quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.
Soares e Siena (2011)	Identificar características de gestão e do controle interno federal que emergem de documentos oficiais na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e sua relação com os paradigmas de administração e controle.	Apesar do crescimento da frequência de características gerenciais, ainda há forte presença de características burocrática nos documentos oficiais pesquisados, sinalizando com o aparecimento de um novo paradigma.
Queiroz (2011)	Analisar as atividades e funções das unidades de controle interno ou Controladoria nas universidades federais brasileiras, delineando o perfil predominante destas unidades.	A maioria das universidades federais brasileiras não possui unidades de Controle Interno ou Controladoria, sendo esta atividade realizada pelas Auditorias Internas dessas instituições e apesar das unidades de Controle Interno ou Controladoria das Universidades Federais brasileiras possuírem perfil e forma de atuação semelhante aos dos estados brasileiros e do Distrito Federal, estudo elaborado pelo CONACI, o perfil das unidades de Controle Interno ou Controladoria não está de acordo com os aspectos considerados na literatura especializada.
LincZuk (2012)	Discutir a migração da aplicação dos conceitos de governança corporativa para o âmbito público, visto numa perspectiva de agência, fundamentada na problemática que discute a efetividade da implementação da Governança Pública nas universidades federais brasileiras verificando a influencia das auditorias internas neste processo.	Obeve-se como resultado um panorama do controle interno nas universidades federais brasileiras, inferindo-se, também, que ainda existe a necessidade de implantação e estruturação adequada de auditoria interna a fim de que esta se traduza em instrumento efetivo de implantação da governança pública como principio inerente a administração pública.
Nunes, Lima, Oliveira (2012)	Identificar práticas de gestão das sociedades de economia mista, controladas pelo Governo do Estado do Ceará, que podem ser consideradas como evidências de boa governança em Administração pública, segundo as recomendações estabelecidas pelo <i>The International Federation of Accountants (IFAC)</i> .	Evidenciaram pontos fortes em práticas de governança em mais de 60% das respostas e fragilidades que podem ser melhoradas.

Queiroz <i>et al</i> (2012)	Analisar o perfil das unidades de controle interno ou controladoria nas universidades federais brasileiras, buscando traçar as características dos recursos humanos envolvidos, assim como a identificação das atividades e funções desenvolvidas por esta unidade em estudo.	A unidade de controle interno ou controladoria é identificada pela auditoria interna dessas instituições, tendo como função prioritária de atender os órgãos de controle externo e dentre as atividades desenvolvidas há uma dispersão, pois a auditoria interna possui atribuições próprias e, por conseguinte, não realizam as atividades de controle interno em sua totalidade, deixando de assessorar efetivamente os gestores na hora de tomada de decisão, e de atender os objetivos planejados, em prol do bem da Instituição.
Raquel (2012)	Elaborar uma matriz de análise com atributos que caracterizam a Governança Pública, a partir da perspectiva de especialistas da temática.	A Governança pública objetiva melhores resultados das políticas públicas, tanto do ponto de vista do desempenho administrativo, como da legitimidade democrática.
Cavalcante e De Luca (2013)	Identificar quais informações disponibilizadas pela Controladoria Geral da União (CGU), em seu portal eletrônico, atendem ao tipo e ao conteúdo das recomendações da IFAC referentes ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público.	Apenas as informações referentes aos relatórios orçamentários e financeiros atendem ao tipo e ao conteúdo recomendado pela IFAC. A pesquisa revelou ainda que informações relacionadas a auditoria interna e a prestação de contas anual do Governo contemplam parcialmente o conteúdo recomendado pela IFAC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Verificou-se, nos estudos apresentados que a governança no setor público é estudada sob diferentes ópticas e em diversos órgãos pertencentes a administração pública, e que os estudos voltados à Universidade, procuram analisar a gestão. Desse modo, o presente estudo buscar unir estas duas vertentes e estudar a governança pública nas Universidades Federais brasileiras.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo central investigar o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, considerando-se, a observação de Richardson (2008, p. 71) a respeito da característica descritiva, ao afirmar que esta trata de “descobrir as características de um fenômeno como tal”. Logo, esta pesquisa classifica-se desta forma por buscar quais as práticas de governança públicas as Universidades estão adotando.

Esta pesquisa pode ser definida ainda, como exploratória, pois há poucas pesquisas (SANTOS, 2012; LINCZUK, 2012) que alinham governança aplicada ao setor público às Universidades Federais brasileiras.

Em relação aos procedimentos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e documental. Utilizou-se a pesquisa documental, no qual foram analisados estatutos, regimentos internos, relatórios anuais e orçamentos, referente ao exercício 2012 das Universidades Federais brasileiras, coletados, no período de compreendido entre maio de 2013 a fevereiro de 2014, nos sítios eletrônicos das

respectivas Universidades. Os documentos não localizados facilmente nos sítios eletrônicos das respectivas Universidades, foram obtidos por meio do site de busca “Google”, que direcionava à paginas específicas dos sítios eletrônicos das Universidades, com exceção dos orçamentos da Universidades obtidos no site do Ministério do Planejamento do Governo Federal.

Em se tratando da população alvo, esta pesquisa é censitária, pois foi realizada abrangendo todas as Universidades Federais brasileiras que, de acordo com os dados do Ministério da Educação (2013), totalizam 59 e constituem o universo da pesquisa.

Para verificar o nível de aderência às práticas de governança nas dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle” usou-se a técnica da análise de conteúdo, que na ótica de Bardin (2011), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Foi então elaborada uma métrica, em que se atribuiu pontuação 1 ou 0, através da identificação se o documento continha ou não o conteúdo sob análise.

Para obtenção da métrica adotada, foi utilizado o roteiro de análise de conteúdo elaborado com base no referencial teórico, que contemplou as recomendações do *study* 13 da IFAC para as duas dimensões analisadas na presente pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese do roteiro de análise

Categoria	Subcategoria	Unidades de Análise	Subunidades de Análise	Total
I - Estrutura e Processos Organizacionais	1. Accountability Estatutária	7	-	7
	2. Prestação de Contas do Dinheiro Publico	4	-	4
	3. Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	12	-	12
	4. Funções e Responsabilidades	-	29	29
Sub-Total		23	29	52
II. Controle	1. Gestão de Risco	-	4	4
	2. Auditoria Interna	-	4	4
	3. Comitê de Auditoria	-	5	5
	4. Controle Interno	-	3	3
	5. Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal.	-	9	9
Sub-Total		-	25	25
Total		23	54	77

Fonte: Elaborada pelos autores (2014)

Foram adotadas duas categorias de análise, “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle” com total de 52 e 25 pontos, respectivamente. Observa-se, na Tabela 1, que o alcance de 77 pontos indica situação em que todos os conteúdos seriam identificados nos documentos analisados, ou seja, seria considerado um nível de aderência total.

Na consolidação e análise dos resultados, utilizou-se planilha do Microsoft Excel®, como auxílio na construção de tabelas e para a obtenção de elementos da estatística descritiva, tais como moda, média, desvio padrão, mínimo e máximo.

Para a definição do nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas recomendadas para as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”, foi utilizado o elemento estatístico “moda”, que conforme Collis e Hussey (2005), é o valor que ocorre com maior frequência.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa foram utilizados, os seguintes documentos: o Estatuto, o Regimento Geral, o Relatório de Gestão e o Orçamento, referentes ao Exercício de 2012, das Universidades Federais brasileiras.

No período da coleta dos dados, compreendido entre maio de 2013 a fevereiro de 2014, 11 Universidades não divulgaram, nos respectivos endereços eletrônicos, todos os documentos necessários para a análise, sendo excluídas da pesquisa. Desse modo, analisou-se 48 Universidades Federais brasileiras, o que representa aproximadamente 80%, do total, assegurando-se a representatividade dos resultados.

4.1 PRÁTICAS ADOTADAS PARA A DIMENSÃO “ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS”

Para verificar as práticas de governança adotadas nas Universidades Federais brasileiras, na Dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”, as recomendações da IFAC foram divididas em 4 subcategorias: *Accountability* Estatutária; Prestação de Contas do Dinheiro Público; Comunicação com os *Stakeholders* e Funções e Responsabilidades. Como nessa dimensão, foram analisadas as 48 Universidades, as unidades e subunidades de análises adotadas por todas as instituições podem atingir, no máximo, 48 pontos.

Na Tabela 2, estão descritas as práticas mais adotadas para cada uma das sete unidades de análises definidas, bem como a quantidade de Universidades que adotaram essas recomendações, e a frequência relativa de Universidades que adotaram a prática em relação ao total de Universidades analisadas.

Tabela 2 – Práticas Recomendadas a Dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”

Subcategoria	Unidade de Análise	Unidade de Análise mais adotada	Total de Universidades	% de Universidades
Accountability Estatutária	-	Apresenta mecanismos que assegurem à aderência do orçamento as finalidades específicas da instituição.	47	97,92%
		Aponta mecanismos para prevenir, bem como para sanar a ocorrência de possíveis ilegalidades.	47	97,92%
Prestação de Contas do Dinheiro Público	-	Apresenta disposições adequadas para assegurar o atendimento aos princípios da legalidade e moralidade na utilização dos recursos.	48	100,00%
Comunicação com os Stakeholders	-	Determina a publicação de relatórios formais sobre o desempenho da instituição, comparado a padrões e medidas de desempenho relativas a objetivos-chave, tanto financeiros quanto não-financeiros.	48	100,00%
Equilíbrio entre poder e autoridade	-	Determina a existência de um Conselho Superior eficaz para conduzir e controlar a entidade, e monitorar a Administração.	48	100,00%
Funções e Responsabilidades	Reitor da Universidade	Define, formalmente a função de Reitor, incluindo o exercício de liderança estratégica eficaz sobre os gestores, a fim de assegurar que o titular do cargo desempenhe com sucesso as atividades da entidade como um todo.	48	100,00%
	Membros não Executivos do Conselho Superior	-	-	-
	Gestão Executiva	Responsabiliza, diretamente, o Reitor por todos os aspectos da gestão, bem como, pelo desempenho da entidade e implementação da política da Administração.	45	93,75%
	Políticas de Remuneração	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na Tabela 3, apresenta-se a estatística descritiva em relação a quantidade de Universidades que adotam as práticas estabelecidas para a Dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”.

Tabela 3 – Estatística descritiva para as práticas estabelecidas para a Dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”.

Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
0	0	48	22,12	19,58

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se, na Tabela 3, que o mínimo de práticas adotadas é igual a moda, de 0 práticas adotadas, ou seja, a maioria das universidades não adota nenhuma das práticas dessa categoria. Isso ocorre, pois, conforme demonstrado na Tabela 2, todas as práticas relacionadas a remuneração e membros não executivos do conselho superior não são adotadas por nenhuma Universidade. Em relação às práticas que envolvem remuneração, as Universidades entendem que, como pertencem à

administração do Governo Federal, não cabe a estas tais funções. A afirmação pode ser ratificada no estudo de Santos *et al* (2012), no qual afirmam que o nível de remuneração foi à contribuição que apresentou menor resultado, demonstrando que a participação responsável na gestão dos programas não sofre a interferência na questão salarial.

Também observou-se, na Tabela 3, que há práticas adotadas por todas as Universidades, já que o valor máximo apresentado foi de 48 pontos, valor referente ao total de universidades pesquisadas. Conforme Tabela 1, pode-se citar dentre tais práticas: “Apresenta disposições adequadas para assegurar o atendimento aos princípios da legalidade e moralidade na utilização dos recursos” e “Define, formalmente a função de Reitor, incluindo o exercício de liderança estratégica eficaz sobre os gestores, a fim de assegurar que o titular do cargo desempenhe com sucesso as atividades da entidade como um todo”. Em relação a primeira prática mencionada, o estudo de Soares e Siena (2011), ratifica os resultados apresentados, apontando que as ocorrências predominantes na maioria dos relatórios relacionadas às características de controle burocrático foi o “Critério de verificação da legalidade de procedimentos”, significando que esse traço de administração com características burocráticas ainda está muito presente pela atuação do controle interno ao dar maior ênfase à legalidade e aos procedimentos.

Após identificar quantas Universidade adotam cada prática na dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”, observou-se quantas práticas, das 52 unidades/subunidades de análise dessa categoria, cada Universidade adotou, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Estatística Descritiva para adoção das praticas pelas Universidades em relação a dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”

Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
26	16	30	24	3,17

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se, conforme Tabela 4, que o valor máximo de práticas adotadas foi de 30 dentre as 52 recomendadas. Em média, as Universidades adotam 24 das práticas recomendadas e a quantidade mais frequente de práticas adotadas pelas Universidades é de 26. O comportamento destas Universidades não pode ser considerado uniforme em relação a prática adotada conforme evidencia o desvio padrão de 3,17.

4.2 PRÁTICAS ADOTADAS PARA A DIMENSÃO “CONTROLE”

Para verificar as práticas de governança adotadas nas Universidades Federais brasileiras, na Dimensão “Controle”, as recomendações da IFAC foram divididas em cinco subcategorias: Gestão

de Riscos, Auditoria Interna, Comitê de Auditoria, Controle Interno e Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal. Nessa dimensão também foram analisadas as 48 Universidades, podendo as unidades e subunidades de análises atingir, no máximo, 48 pontos.

Na Tabela 5 estão apresentadas a quantidade de Universidades que adotam as práticas definidas para a dimensão “Controle”.

Tabela 5 – Práticas Recomendadas na Dimensão “Controle”

Subcategoria	Unidade de Análise	Subunidade de Análise mais adotada	Total de Universidades	%
Gestão de Riscos	-	Contempla procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar os riscos identificados.	21	43,75%
Auditoria Interna	-	Contempla orientação para que a Auditoria Interna elabore relatórios sobre os trabalhos realizados.	47	97,92%
Comitê de Auditoria	-	-	-	-
Controle Interno	-	O relatório anual da entidade inclui uma declaração sobre a eficácia do Controle Interno.	47	97,92%
Orçamento Adm. Financeira Treinamento de Pessoal	Orçamento	O Orçamento é estruturado de acordo objetivos da Universidade.	48	100,00%
		O Orçamento permite mensurar os objetivos da Universidade.	48	100,00%
		Determina a apresentação de relatório sobre o monitoramento da execução orçamentária e financeira da Universidade.	48	100,00%
	Adm. Financeira	Ocorre avaliação da gestão por meio resultados.	48	100,00%
	Treinamento de Pessoal	Determina a oferta de programas de treinamento específicos para servidores da área de gestão-financeira.	6	12,50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na Tabela 6, apresenta-se a estatística descritiva em relação a quantidade de Universidades que adotam as práticas estabelecidas para a Dimensão “Controle”.

Tabela 6 – Estatística descritiva para as práticas estabelecidas para a Dimensão “Controle”.

Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
0	0	48	18,36	19,36

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se, na Tabela 6, que o mínimo de universidades que adotam praticas de governança (zero) é igual a moda, ou seja, existem praticas que não são adotadas em nenhuma universidade. Tal fato pode ser justificado pois, conforme demonstrado na Tabela 4, todas as práticas relacionadas ao comitê de auditoria não são adotadas, uma vez que nenhuma Universidade possui esse comitê estabelecido em sua estrutura, embora possuam uma estrutura formal de auditoria interna.

Os resultados apresentados em relação ao comitê de auditoria tornam-se semelhantes aos de Cavalcante e De Luca (2013), que afirma não haver identificação da existência desse comitê na estrutura da CGU, nos termos propostos pela IFAC (2001).

Verificou-se ainda, na Tabela 6, que o valor máximo apresentado se refere ao total de Universidades analisadas, 48, significando que existem praticas que são adotadas por todas as Universidades analisadas. Estas práticas, conforme Tabela 5, são representadas pela subcategoria “Orçamento”. Porém, cabe ressaltar que todos os orçamentos são elaborados seguindo os mesmos padrões e estrutura, impostos pelo Governo Federal, já que irão compor o orçamento global do Governo Federal. Quanto ao monitoramento dos orçamentos das Universidades estes são evidenciados no relatório anual de gestão. Os resultados são análogos aos da pesquisa de Cavalcante e De Luca (2013), no qual é evidenciado que a CGU atende as recomendações nessa área, por meio das informações divulgadas no relatório anual de prestação de contas da Presidência da Republica e no relatório quadrimestral de gestão fiscal, um dos relatórios exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Após apresentadas quantas Universidade adotam cada prática pesquisada para a dimensão “Controle”, observou-se quantas práticas, das 25 analisadas, cada Universidade adota, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Estatística Descritiva para a dimensão “Controle”

Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
7	5	14	10	2,51

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se que, na Dimensão “Controle”, o valor máximo de práticas adotadas é 14, das 25 recomendadas. Porém, a moda representa a adoção de apenas 7 práticas recomendadas e que o comportamento entre as Universidades não é homogêneo conforme evidencia o desvio padrão de 2,51.

Na Tabela 8, evidenciou-se o nível de aderência, de cada Universidade, em relação ao total de 77 práticas recomendadas pela IFAC, definidas nesta pesquisa.

Tabela 8 – Nível de aderência às práticas recomendada pela IFAC, por Universidade

Universidade	Total de práticas adotadas	%	Universidade	Total de práticas adotadas	%
UFSC	41	53,25%	UNB	33	42,86%
UFRGS	41	53,25%	UFAL	33	42,86%
UFRN	40	51,95%	UFMA	33	42,86%
UFAC	40	51,95%	UFT	33	42,86%
UFPR	39	50,65%	UFAM	33	42,86%
UTFPR	39	50,65%	FURG	33	42,86%
UFG	38	49,35%	UFRRJ	32	41,56%
UFPE	38	49,35%	UFERSA	31	40,26%
UFS	38	49,35%	UNIRIO	31	40,26%
UFV	38	49,35%	UFBA	30	38,96%

UFCSPA	38	49,35%	UFC	30	38,96%
UNIPAMPA	38	49,35%	UNIR	30	38,96%
UNILA	38	49,35%	UNIFEI	30	38,96%
UFRB	37	48,05%	UFES	30	38,96%
UNIFAL-MG	37	48,05%	UFTM	30	38,96%
UFF	37	48,05%	UFMS	29	37,66%
UFPI	36	46,75%	UFOP	29	37,66%
UFLA	36	46,75%	UFPB	27	35,06%
UFMG	36	46,75%	UFABC	27	35,06%
UFSJ	36	46,75%	UFRJ	27	35,06%
UFSCAR	35	45,45%	UFPA	25	32,47%
UNIFESP	35	45,45%	UFRA	25	32,47%
UFU	35	45,45%	UFVJM	24	31,17%
UFSM	34	44,16%	UFPEL	23	29,87%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na Tabela 9, tem-se a estatística descritiva em relação aos dados da Tabela 8.

Tabela 9 – Estatística Descritiva sobre nível de aderência as práticas de Governança para as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”

Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
38	23	41	33,50	4,77

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se que o mínimo de práticas adotadas foi de 23, apresentado pela UFPEL, e o máximo, de 41, referiram-se as Universidades UFSC e UFRGS. Em média, são adotadas 33,50 praticas, enquanto a maioria das universidades adota apenas 38 das 77 praticas recomendadas, o que corresponde a 49,35%.

5 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, investigou-se qual o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”.

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, a análise foi realizada por meio da verificação da presença dessas práticas nos documentos oficiais das Universidades: Estatuto, Regimento Geral, Orçamento do exercício de 2012 e Relatório de Gestão do exercício de 2012. Constatou-se que onze Universidades não disponibilizaram no respectivo endereço eletrônico documentos necessários à análise, sendo, portanto, excluídas da pesquisa.

Verificou-se, que para a Dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”, a maioria das Universidades adota 26 (50%) das 52 práticas recomendadas, sendo as mais frequentes aquelas asseguradas em legislação, relacionadas à *Accountability* Estatutária e Prestação de Contas do Dinheiro Público e à Gestão Executiva.

Para dimensão “Controle”, verificou-se que as Universidades adotam com maior frequência 7 (28%) das 25 práticas recomendadas pela IFAC, e que, de forma semelhante a dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”, as práticas adotadas de forma mais recorrente possuem legislação ou regulamentos que as assegurem.

Diante dos Resultados obtidos, conclui-se, respondendo à questão pesquisa, que o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle” é de cerca de 49%, ou seja, a maioria das universidades adota apenas 38 das 77 praticas recomendadas. Existem praticas que não são adotadas por nenhuma universidade, enquanto outras são adotadas por todas, significando que não há comportamento homogêneo em relação ao tema governança nessas instituições.

Cabe ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa referem-se exclusivamente a Universidades Federais brasileiras, não podendo deste modo generalizar estes resultados a instituições de características distintas a estas.

Sugere-se, como futuras pesquisas, a verificação nas Universidades, das práticas adotadas a todas as Dimensões de Governança determinadas pela IFAC, ou mesmo a adoção dessa pesquisa em instituições de natureza distinta das Universidades Federais, bem como a se os níveis de governança influenciam no alcance da finalidade institucional, por meio da análise de indicadores de ensino, pesquisa e extensão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de; RODRIGUES, Iveti Magalia Caetano. Novos modelos de gestão das universidades: desafios emergentes. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX. Florianópolis, 2009.

BARDIN, Laurence Bardin. **Análise de Conteúdo**. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2011

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

CAVALCANTE, Mônica Clarck Nunes. Controladoria como instrumento de governança no setor público: estudo nas controladorias federal e estaduais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, 2011.

CAVALCANTE, Mônica Clarck Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **REPeC**, Brasília, v. 7, n. 1, art. 5, p. 73-90, jan./mar. 2013

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ÉSTHER, Ângelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, edição especial, artigo 9, jul, 2011.

ÉSTHER, Ângelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n.1, mar, 2008.

IFAC, **Governance in the Public Sector**: A Governing Body Perspective International Public Sector – Study 13, IFAC, 2001.

LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública – a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

MATIAS PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada ao setor público. **Revista Administração Pública e Gestão Social**. v. 2, n. 1, p. 109-134, jan/mar, 2010.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e governança no Brasil. **Revista do Serviço Público de Brasília**. v. 56, n.4, p. 449-464, out/dez, 2005.

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

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Universidades**, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>> Acesso em 28.02.2013

NUNES, Paulo Roberto de Carvalho; LIMA, Alexandre Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. Evidências de Práticas de Governança em Sociedades de Economia Mista da Administração Pública do Estado do Ceará. **In: Encontro da Anpad**, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro-RJ. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/APB/Tema%2001/2012_AP B1137.pdf. Acesso em 21.09.2013

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no *balanced scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). UFSC, 2000.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições de ensino superior. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, edição especial, artigo 9, jul, 2011.

PETER, Maria da Glória Arrais. **Planejamento institucional e projeto pedagógico nas universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado em Educação). UFC, 2007.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de. Controle interno e controladoria na administração pública: estudo nas universidades federais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, 2011.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; GOMES, Amanda de Oliveira; RODRIGUES, Maria Denise Nunes. Controle interno e

controladoria na administração pública: estudo nas universidades federais brasileiras. In: Congresso Brasileiro de Custos, XIX, 2012. Bento Gonçalves-RS. **Anais...** Rio Grande do Sul: ABC, 2012.

RAQUEL, Izabella. **Governança pública: A consolidação de uma matriz com atributos que caracterizavam o tema, na perspectiva de especialistas.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; TOMASI, Marcus. Universidade pública e accountability. **In:** Congresso Consad de gestão pública, III. Brasília, 2010

SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos; VASCONCELOS, Marcos Túlio de Castro; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; DEUS, Viviane Oliveira de. 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. **Registro Contábil**, v. 3, n.2, p. 104-133, 2012.

SILVA JR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Governança corporativa na IES familiar de grande Porte: um estudo de caso. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, n. 3, p. 286-303, set/dez, 2009.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança da Gestão Pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Ivanda Silva; SIENA, Osmar. Características de Gestão e do Controle em uma Universidade Pública Federal: uma análise de documentos oficiais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n.3, set/dez, 2011.

SOUZA, Josimar Pereira de. **O papel da governança corporativa na modernização da gestão pública: um estudo no Serpro.** Monografia (Especialização em Orçamento e Finanças). Universidade de Brasília, 2009.

VIANA, Evandro. **A governança corporativa no setor público municipal – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, 2010.

VIEIRA, Eurípides Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública – RAP**. 37 (4), 899-920. Jul/Ago 2003.