

Programa de Pós-Graduação em Educação
 Universidade do Estado do Mato Grosso
 Cáceres - Mato Grosso - Brasil

Revista da Faculdade de Educação. Vol.37 - N.01 (JAN /JUL) / 2022
 ISSN: 2178-7476



GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

PUBLIC GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: A STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF THE JEQUITINHONHA AND MUCURI VALLEYS

Darliton Vinícios Vieira

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)
<https://orcid.org/0000-0002-4789-8052>

Claudio Eduardo Rodrigues

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
<https://orcid.org/0000-0003-1225-0579>

RESUMO: Este artigo realiza uma revisão da literatura no que concerne a estudos desenvolvidos sobre a governança aplicada às universidades federais brasileiras e busca responder por meio de pesquisa documental como a UFVJM tem exercido as práticas de governança no setor público em seu modelo de gestão com enfoque nos diversos aspectos relacionados à melhoria da gestão. O resultado da pesquisa evidenciou que a UFVJM se encontra em um nível de capacidade intermediário em governança no setor público. Esse desempenho quando comparado com instituições do mesmo segmento e natureza jurídica pode ser considerado satisfatório, visto que de acordo com o Relatório de Autoavaliação de governança pública do Tribunal de Contas da União, o desempenho médio no índice de governança pública das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras também se encontra em nível intermediário que varia de 40% a 70% em uma escala de 0 a 100%.

PALAVRAS-CHAVE: Governança no Setor Público. Universidades Federais. Recomendações.

ABSTRACT: This article performs a literature review regarding studies developed on governance applied to Brazilian federal universities and seeks to answer through documentary research how UFVJM has exercised governance practices in the public sector in its management model with a focus on the different aspects related to management improvement. The result of the research showed that UFVJM is at an intermediate level of governance capacity in the public sector. This performance when compared with institutions of the same segment and legal nature can be considered satisfactory, since according to the Public Governance Self-Assessment Report of the Federal Court of Accounts, the average performance in the public governance index of Federal Higher Education Institutions Brazilian companies are also at an intermediate level ranging from 40% to 70% on a scale of 0 to 100%.

KEYWORDS: Governance in the Public Sector. Federal Universities. Recommendations.

Introdução

A palavra governança etimologicamente, está relacionada a governo (SILVA, 2014). Já a governança corporativa é definida como um sistema de leis, regras e fatores que controlam as operações em uma corporação (GILLAN; STARKS, 1998). O significado de governança ainda não é algo

consensual e é possível encontrar na literatura diferentes conceituações, o que será abordado nos tópicos seguintes deste estudo está voltado para as contribuições na busca dos objetivos e interações contratuais dentro de uma universidade federal e sociedade como um todo.

A necessidade de governança corporativa surge de potenciais conflitos de interesses entre as partes interessadas na estrutura corporativa, muitas vezes referidos como problemas de agência, que ocorre em duas situações: quando os participantes têm objetivos e preferências diferentes e quando os participantes têm informações assimétricas quanto às ações, conhecimento e preferências (GILLAN e STARKS, 2003). Os estudos de Berle e Means (1932), sugerem que os conflitos entre proprietários (principal) e executivos (agente) nas empresas sem o suporte de mecanismos de governança corporativa, proporcionam aos executivos capacidade de agir segundo seus próprios interesses.

O movimento reformista da nova gestão pública em todo o mundo na década de 1980, exigiu do Estado reafirmasse sua capacidade de administrar e implementar políticas, e, assim, foram transferidas práticas da governança corporativas para as agências do setor público como condição de melhor atender as necessidades da sociedade por melhores serviços, aproximando a política da gestão e o Estado da sociedade.

Isso não tem sido diferente nas universidades federais brasileiras, que compõe o rol das organizações públicas e que a partir das determinações dos órgãos de controles brasileiros (Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União) e do próprio Governo Federal, passaram a estar obrigadas a aderirem ao movimento da governança no setor público como instrumento de monitoramento, controle e avaliação da sua gestão.

Nesse contexto este estudo objetiva diagnosticar as práticas de governança no setor público exercidas pela alta administração da UFVJM em seu modelo de gestão nos anos de 2017 e 2018 e analisar se tais práticas estão em consonância com os mecanismos de governança no setor público.

Esta abordagem possui relevância para a UFVJM e sociedade como um todo, pois propicia fortalecer a reflexão acerca da temática da governança nas instituições federais de ensino superior (IFES), do alinhamento de interesses entre as partes interessadas; da eficiência nos gastos, da normatização de procedimentos, transparência, *accountability*, controle interno e social nas diversas ações, bem como da correção tempestiva de tomadas de decisões ineficientes para o alcance da missão institucional, maximizando o seu valor público.

Governança no setor público brasileiro

No Brasil, as abordagens iniciais referentes à governança pública fundamentaram-se em ordenamentos jurídicos próprios, sobretudo a partir da aprovação da Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF), lei maior do país, também conhecida como Constituição Cidadã. Tal norma organizou, os poderes, definiu e segregou funções e responsabilidades, estabeleceu os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, sistemas de controle interno e externo e o Estado democrático de direito no Brasil. “Em termos de governança, isso significa dizer que o cidadão tem poder para escolher seus representantes e que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo.” (BRASIL, 2014. p. 15).

Sobre essa questão Linczuk (2012, p. 97) assevera que “a governança pública sempre passa mudanças que englobam instrumentos de empoderamento e, conseqüentemente, maior participação do cidadão na administração do Estado”. Destaca-se, também, o Plano de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), publicado na década de 1990 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), instrumento percussor da governança no Brasil. O PDRAE instituiu a reforma gerencial do Estado, na concepção da nova gestão pública e, tinha como premissa, aumentar e reforçar a governança com a finalidade de tornar o aparato estatal brasileiro mais eficiente e capaz de implementar políticas públicas (BRASIL, 1995, p. 11-13).

Ainda dentro desse arcabouço de normas, faz-se necessário citar dois instrumentos jurídicos predecessores à CF de 1988 e o PDRAE, que de certa forma contribuíram para a governança no setor público brasileiro, o Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, da Presidência da República do

Brasil, que estruturou toda a administração pública do país, objetivou promover a descentralização e flexibilização das ações do Estado na economia; e a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, da presidência da república que instituiu padrões gerais pautados no Direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal.

Ademais, outros instrumentos implementados no Brasil, contribuíram para o fortalecimento da governança uns involuntariamente outros mais pontuais. Tais instrumentos estão listados abaixo:

- i. Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança;
- ii. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea;
- iii. Decreto 6.021, de 22 de janeiro de 2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, com a finalidade de tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União.
- iv. Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos;
- v. Decreto de 15 de setembro de 2011, da presidência da república, que institui o plano de ação sobre governo aberto a fim de promover a transparência, acesso à informação pública, melhoria na prestação de contas, fortalecimento da integridade e aprimoramento da governança e fortalecimento do controle social;
- vi. Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal;
- vii. Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei 12.846, de 01 de agosto de 2013 (Lei anticorrupção), e institui no Art. 41 o programa de integridade de pessoas jurídicas que interagem com organizações governamentais brasileiras.
- viii. Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU n. 01, de 10 de maio de 2016, determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotem medidas para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.
- ix. Decreto 8.777, de 11 de maio de 2016, da presidência da república que institui a política de dados abertos do poder executivo federal;
- x. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017, da presidência da república que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário;
- xi. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, da presidência da república que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta autárquica e fundacional, institui o Comitê Interministerial de Governança e determina que a alta administração dos órgãos e entidades públicas implementem mecanismos (gestão de riscos, controles internos entre outros), instâncias e práticas de governança e programa de integridade.

Além desses instrumentos, cabe citar a criação das agências nacionais reguladoras brasileiras (ANNEI, ANP, ANVISA, ANS, ANATEL, ANA entre outras), instituídas a partir da metade da década 1990, com o objetivo de implementar políticas e diretrizes governamentais de modo a permitir o cumprimento dos objetivos em cada seguimento no Brasil, como energia, petróleo, vigilância sanitária, saúde, telefonia, águas, entre outros (MARQUES, 2008, p. 229-230).

Esses instrumentos resultam de esforços coletivos do parlamento, executivo federal, sociedade e demais órgãos de controles (interno e externo) como forma de adequar a atuação do Estado às práticas de governança, direta ou indiretamente, em diferentes perspectivas dentre as quais envolvem posturas comportamentais; práticas administrativas; cultura avaliativa (satisfação da sociedade) entre outras.

Dentre as ações pontuais contemporâneas implementadas para fortalecer a governança no setor público brasileiro, aponta-se três instrumentos a saber: o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública (RBG) editado pelo TCU; a Instrução Normativa Conjunta n. 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e Controladoria Geral da União (CGU); e o Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República.

O Tribunal de Contas da União, órgão técnico, auxiliar do Congresso Nacional, com competência constitucional para exercer o controle externo, responsável por julgar anualmente contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, com jurisdição própria e privativa em todo o território brasileiro e sede em Brasília/Distrito Federal, tem fomentado o tema governança pública no setor público brasileiro e desenvolveu o documento intitulado: Referencial Básico de Governança (RBG) aplicável a órgãos e entidades da administração pública, o qual sua primeira versão foi publicada em 2013 e a segunda versão em 2014.

Na construção do RBG, o TCU fundamentou-se em diretrizes desenvolvidas por organismos multilaterais internacionais de governança pública como *international federation of accountants* (IFAC), organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE), Banco Mundial entre outras; e produziu novas abordagens conceituais para as boas práticas de governança pública nos órgãos e entidades do setor público brasileiro.

O TCU estabeleceu o sistema de governança com intuito de especificar como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para a boa governança no setor público e como as instâncias de governança interagem no ambiente como um todo a fim de fortalecer o papel da boa governança na organização. O TCU define no RBG que a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2014. p. 5-6). No Quadro 3 estão listadas as definições de cada mecanismo segundo o TCU.

Quadro 3 – Mecanismos de governança no setor público

Mecanismo	Definição
Liderança	Conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.
Estratégia	Compreende aspectos como escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.
Controle	Envolve o gerenciamento de riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e <i>accountability</i> , que compreende, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

Fonte: (BRASIL, 2014. p. 37). Adaptado pelo Autor.

Cada mecanismo reúne um arcabouço de atribuições que os gestores dos órgãos e entidades públicas precisam seguir para aderirem à boa governança. Foram vinculados componentes específicos a cada mecanismo e em nível mais detalhado foram definidas práticas de governança como forma de estreitar o distanciamento entre a teoria e a aplicabilidade nas organizações do setor público.

O TCU trouxe no RBG abordagens substanciais e inovadoras voltadas para aderência às práticas de governança nos órgãos e entidades do setor público brasileiro, ressalta-se portanto, que tal documento não possui caráter vinculante, se caracteriza como um modelo instrutivo.

Em uma ação conjunta, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)¹ e a Controladoria Geral da União (CGU)², estabeleceram a Instrução Normativa Conjunta n. 01/2016 de 10 de maio de 2016, a qual determinou que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, adotassem medidas para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. A normativa preservou em seu texto a mesma conceituação de governança no setor público proposta pelo RGB do TCU, definiu os princípios a serem seguidos de forma integrada para a boa governança no setor público e conferiu responsabilidade ao dirigente máximo de cada órgão ou entidade por sistematizar práticas relacionadas a gestão de riscos, controle interno e governança, além de instituir comitê interno de governança, risco e controle na organização sob sua gestão. No Quadro 4, estão listados os princípios para a boa governança no setor público conforme a IN 01/2016.

Quadro 4 – Princípios para a boa governança no setor público

Princípios	Aplicação
Liderança	Deve ser desenvolvida em todos os níveis da administração. As competências e responsabilidades devem estar identificadas para todos os que gerem recursos públicos, de forma a se obter resultados adequados;
Integridade	Tem como base a honestidade e objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, com reflexo tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;
Responsabilidade	Diz respeito ao zelo que se espera dos agentes de governança na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;
Compromisso	Dever de todo o agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática indispensável à implementação da governança;
Transparência	Caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. As informações devem ser completas, precisas e claras para a adequada tomada de decisão das partes interessas na gestão das atividades; e
Accountability	Obrigaçao dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões.

Fonte: (BRASIL, 2016, p. 11-12). Adaptado pelo autor.

O Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República, instrumento mais recente no que tange à institucionalização e definição da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional brasileira, fundamentou-se nos estudos desenvolvidos pelo TCU, o qual trouxe em seu escopo os princípios e diretrizes para a boa governança pública,

1 Foi órgão da administração direta federal do Brasil, responsável por planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, a fim de fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão. Atualmente está integrado ao Ministério da Economia pela Medida Provisória n.º 870 de 01 de janeiro de 2019. Fonte: (MPOG), Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional>> Acesso em 23 fev. 2019.

2 Órgão central de controle interno do governo federal brasileiro, responsável em promover a transparência da gestão por meio de auditorias, prevenção, correição, ouvidoria e combate à corrupção. Exerce ainda a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária. Fonte: (CGU) Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>> Acesso em 23 fev. 2019.

reforçou a determinação de criação de comitê de governança por parte dos órgãos e entidades públicas e instituiu o Comitê Interministerial de Governança (CIG) com a finalidade de promover a política de governança pública do poder executivo brasileiro.

O referido Decreto, no seu Art. 2º, preservou o conceito de governança pública definido no RBG do TCU e IN MPOG/CGU nº 01/2016, como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. E, definiu, no Art. 3, os princípios de governança pública a saber: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência.

Segundo a visão do CIG, os princípios propostos no Decreto 9.203/2017, tem a função de servir como um elemento de conexão entre os princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e a atuação do agente público, pautada em preceitos mais práticos para que sua atuação se mantenha centrada no cidadão e no cumprimento cada vez mais fiel de sua missão pública (BRASIL, 2018, p. 37).

Nesse contexto, depreende-se que, ao governo e agentes públicos, cabe exercer uma atuação íntegra, transparente, responsável e direcionada na busca do maior benefício social, como expectado pela sociedade. Por outro lado, a sociedade como o principal, cabe cumprir o seu papel no acompanhamento e controle permanente das ações do governo e agentes públicos e exigir o fortalecimento constante das políticas públicas em prol dos interesses coletivos.

Desse modo, percebe-se que os instrumentos recém-publicados no Brasil para estimular a boa governança no setor público têm objetivado afastar a cultura da corrupção, que se instalou no setor público do país e, maximizar o valor e confiança dos órgãos e entidades do setor público perante à sociedade.

A governança no setor públicos em IFES brasileiras

As sociedades têm passado por mudança substanciais no cenário atual, promovidas pelo avanço tecnológico, dos meios de comunicação, do conhecimento e pela globalização. Tais fatores se apresentam como um campo fértil para o protagonismo das universidades federais, das quais têm como seu produto principal o saber.

Consideradas organizações complexas pelas características estruturais e operacionais que as demais, as universidades federais desenvolvem suas atividades a partir da universalidade do conhecimento e procuram primar por uma educação de qualidade junto à comunidade, objetivando “formar cidadãos do mundo, com capacidade de atuar com segurança, em parceria e em regime de cooperação, numa sociedade na qual as contradições e inseguranças são acentuadas e presentes no cotidiano” (PEREIRA; SANTOS, 2012, p. 7).

Na visão de Souza (2009, p. 23) “embora possa haver semelhanças entre gestão de empresas e gestão universitária no tocante a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente nas públicas federais, é muito específica.” o que reforça a necessidade de dar atenção especial a essas instituições no tocante a proposição de novas estratégias de gestão, que estimulem sistemas decisórios participativos interna e externamente, pensados levando em consideração as peculiaridades dessas organizações que se divide em gestão administrativa e acadêmica.

Por outro lado, na visão de Pessoa (2000, p. 12), a gestão das universidades públicas brasileiras “tem sido permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa. Na medida em que se utilizam de recursos públicos, estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas.”. E, ainda, reforça que além da burocracia normal das organizações públicas, existe a presença de gestores excessivamente burocratas que atravancam ainda mais os processos, inibindo atividades inovadoras essenciais à prosperidade dessas instituições.

Em concordância com essas críticas, cita-se os argumentos de Arguin (1989) o qual assevera que muitas das universidades ainda são administradas de forma tradicional e até mesmo artesanal, na tentativa de adaptarem-se da melhor maneira possível aos variados contextos de uma sociedade em constante evolução. O autor reforça que apenas no final dos anos de 1970 a gestão universitária passou a adotar conceitos de planejamento estratégico, no entanto, atualmente observa-se universidades que ainda são geridas de forma tradicional, com planejamento informal, fragmentado e sem

articulação com as partes interessadas.

Para Pessoa (2000), a complexidade nas universidades públicas inicia desde a definição de sua missão. Sob a premissa de que a estratégia da organização é definida a partir de sua missão, o autor questiona sob qual referência uma instituição sem fins lucrativos dessa natureza deve se amparar para desenvolver sua missão, enquanto as empresas com fins lucrativos têm como missão definida ganhar dinheiro. Essa reflexão vai de encontro com os argumentos de Kaplan³ (1999) no que concernem à missão das universidades públicas enquanto organizações sem fins lucrativos. Segundo Kaplan, 1999, (*apud* Pessoa, 2000, p. 3), existe esse tipo de organização “para servir às pessoas. Devendo, portanto, a referência dessas organizações ser a de oferecer um valor para os clientes, o qual não está atrelado ao ganho do dinheiro, mas sim a um outro objetivo maior resultante da natureza da organização.”

Para que as universidades alcancem melhores resultados é imprescindível que identifiquem e lutem para superar os desafios postos, dentre os quais estão a confusão entre os excessos burocráticos impostos pelas normas legais e infralegais, a autonomia universitária; e a incorporação de práticas de governança como forma de contribuir com a gestão em seu direcionamento, monitoramento e controle (SANTIAGO, 2015, p. 17).

Percebe-se que nesse cenário, os cidadãos cada vez mais têm se mostrado interessados em acompanhar como as universidades federais têm desempenhado o seu papel perante a sociedade, o que não é diferente com os órgãos de controle (TCU e CGU) que por força constitucional exercem a fiscalização contábil, financeira, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia das receitas (BRASIL, 1988).

Nesse contexto a governança tem se tornado uma temática bastante discutida na gestão das universidades no sentido de se adaptarem às normas impostas pelos órgãos de controle e governo federal e, que passou a ser obrigatória sua adoção no âmbito dessas organizações. No entanto, a proposta da governança nas organizações públicas tem sido pensada para contribuir com que tais instituições consigam atingir seus objetivos sob o enfoque dos princípios constitucionais, ou seja, oferecer aos gestores instrumentos que fortaleçam as práticas de gestão no que se referem ao direcionamento, cumprimento das leis, transparência, acompanhamento e avaliação da sua atuação para atender os anseios da sociedade.

De acordo com Souza (2018, p. 41), as práticas de governança nas IES públicas, apresentam-se “no sentido de buscar melhores formas de gestão, de acordo com suas realidades e respectivos instrumentos de planejamentos, de modo a inserir ações que estimulem a participação da sociedade que se constitui em ator importante da governança pública.”. Para tanto, cabe estabelecer o debate acerca da realidade das universidades federais brasileiras e qual o seu papel na produção de valor público para sociedade. Já na visão do TCU, a governança nas organizações públicas:

Relaciona-se com definir diretrizes para participação social na governança da organização e identificar as partes interessadas, além de implantar mecanismos que viabilizem a participação social na governança da organização. Como resultado, espera-se que a participação social ocorra em conformidade com as diretrizes estabelecidas (TCU, 2014, p. 66).

Algumas experiências com a implementação das práticas de governança em universidades federais e demais instituições federais de ensino superior brasileiras já podem ser observadas na literatura acadêmica. Para tanto, foi realizado levantamento das informações por meio de pesquisa eletrônica nas bases de dados do *Google Acadêmico* e Periódicos da CAPES, no qual utilizou-se como temas da pesquisa os termos “Governança no setor público” e “Governança Pública”, aplicados ao universo das instituições federais de ensino superior brasileiras nos últimos sete anos.

Como resultado do levantamento, foram encontrados 19 trabalhos científicos dos quais estão distribuídos em 02 artigos, 15 dissertações e 02 teses, datados do período de 2012 a 2018, conforme Tabela 01.

3 KAPLAN, Robert. *The Cost and Performance Revolution*. Seminário Internacional. São Paulo, 06 de maio de 1999. Realização HSM Eventos Internacionais.

Tabela 1 – Estudos científicos que abordam governança nas IFES brasileiras publicados por ano

Ano	Publicação
2012	2
2014	2
2015	2
2016	6
2017	2
2018	5
Total de publicações	19

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Ressalta-se que a escolha do período para o levantamento em questão levou em consideração as auditorias realizadas pelo TCU a partir de 2010 acerca da avaliação da governança em diversas áreas (pessoal, aquisições públicas e TI) que resultaram nos Acórdãos nº 2.308/2010-Plenário e 3.023/2013-Plenário; e a publicação da primeira versão do Referencial Básico de Governança, aplicável à órgãos e entidades da administração pública do TCU em 2013, que apesar de não possuir caráter vinculante, é considerado um instrumento inovador e objetivo ao reunir as boas práticas de governança para o incremento de desempenho das organizações públicas (BATISTA, 2016).

A Tabela 1 mostra que o número de trabalhos produzidos a partir do ano de 2015 obteve um ligeiro aumento. Infere-se com isso, que os esforços realizados pelos órgãos de controle (TCU e CGU) em fortalecer a cultura da governança no setor público brasileiro, com a publicação do RBG em 2014, a IN 001/2016 e o Decreto 9.203/2017, tem influenciado no desenvolvimento de estudos nesse sentido inclusive voltados para as IFES.

Ao proceder no tratamento dos dados levantados, foi possível definir três categorias de análises no tocante à governança nas IFES brasileiras, fundamentadas nos objetivos dos trabalhos acadêmicos como: “Proposição de modelos de governança nas IFES”; “Levantamento de práticas de governança nas IFES” e “Influências do controle e auditoria interna para a governança nas IFES”.

O levantamento demonstra que 68% dos trabalhos produzidos referentes a governança nas IFES brasileiras se relacionam com a evidenciação de práticas de governança nas instituições. Quanto à categoria de análise “Importância do controle interno e auditoria interna para o fortalecimento da governança nas IFES”, foram relacionados 21% dos trabalhos. Por fim, 11% dos estudos tiveram como objetivo propor um novo modelo de governança nas IFES.

As práticas de governança pública na UFVJM

A UFVJM se enquadra no rol das organizações da administração pública federal indireta, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). É uma autarquia federal criada pela Lei nº. 11.173 de 06 de setembro de 2005, fruto da interiorização e expansão das universidades federais que ocorreram no Brasil a partir do ano de 2003 por meio do programa de expansão fase II (interiorização) e em 2007 expansão fase III (reestruturação), sendo este último mais conhecido como Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

No mesmo ano em que foi criada, a UFVJM expandiu-se para o Vale do Mucuri com um *Campus* no município de Teófilo Otoni-MG e mais tarde, no ano de 2014, para o Norte e Noroeste do Estado de Minas Gerais com novos *Campi* nos municípios de Janaúba e Unaí respectivamente. A UFVJM oferta cursos de graduação e especialização na modalidade a distância em parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) em diversos polos de apoio presencial distribuídos em municípios no Estado de Minas Gerais.

A instituição tem como missão promover o desenvolvimento científico, econômico e socio-cultural da sua região, assegurando o ensino de qualidade em diferentes áreas do conhecimento, respeitando a natureza, inspirado nos ideais da democracia, da liberdade e da solidariedade, visando

produzir, integrar e divulgar conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, contribuindo para a formação de cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade e o desenvolvimento sustentável da sua região (UFVJM, 2018).

Atualmente a UFVJM oferta um total de 50 cursos de graduação, 20 cursos de mestrado e 6 cursos de doutorado e possui aproximadamente 10.059 alunos matriculados sendo que 8.679 são dos cursos de graduação e 1.380 dos cursos de pós-graduação. Conta com 11 Unidades Acadêmicas, 7 Pró-Reitorias, 4 Diretorias independentes, 3 Assessorias administrativas e 1 Superintendência.

A organização administrativa da UFVJM está estabelecida em seu Regimento Geral da seguinte forma: I – Órgãos de Deliberação Superior (Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); II – Conselho de Curadores; III – Reitoria; IV – Conselho de Integração Comunitária; V – Unidades Acadêmicas; VI – Órgãos suplementares; VII – Órgãos complementares.

O resultado do presente estudo se fundamentou a partir da informação consolidada extraída dos estudos anteriores referente ao tema da pesquisa, do questionário de governança pública aplicado pelo TCU à UFVJM e dos dados coletados por esta pesquisa nos Relatórios de Gestão (RG's) e demais documentos institucionais da UFVJM, como estatuto, regimento geral, resoluções, portal entre outros.

O relatório individual de autoavaliação de governança da UFVJM aplicado pelo TCU serviu de parâmetro de análise acerca da percepção da própria instituição quanto ao seu grau de maturidade em governança pública.

A autoavaliação institucional da UFVJM para o índice de governança pública (iGovPub) mostrou que a capacidade de governança da instituição em 2017 e 2018, não variou, sendo 40% e 41%, respectivamente. No entanto, tais aproveitamentos proporcionaram que a UFVJM irrompesse o nível de estágio inicial para o intermediário no que se refere à adoção de práticas de governança no setor público.

Outra constatação na análise dos resultados do relatório de avaliação do iGovPub da UFVJM em 2018, foi a evidenciação dos itens que ainda permanecem em estágio inexpressivo, ou seja, que ainda não foram instituídos na organização dos quais envolvem estabelecimento de modelo de gestão de riscos, gestão estratégica e gestão de pessoas; monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, contratações de serviços, tecnologia da informação e processos finalísticos; avaliação de desempenho da auditoria interna com base em indicadores e metas e estabelecimento de controles internos para detectar possíveis fraudes ou corrupção na organização.

Destarte, o relatório de autoavaliação do iGovPub da UFVJM, mostrou em alguns casos, que apesar de ainda não possuir um modelo estabelecido, a instituição evidencia que tem implementado algumas práticas correlacionadas a tais modelos como definição da estratégia, gestão de riscos críticos, mapeamento e identificação das partes interessadas. Por outro lado, o item “Gestão de Pessoas” ainda não apresenta monitoramento do desempenho além de não possuir modelo estabelecido na instituição. Fator crítico para o fortalecimento da governança na instituição, vez que “os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias.” (TCU, 2014, p. 40).

Dando sequência à coleta de dados no presente estudo, passou-se para análise dos relatórios anuais de gestão da UFVJM e demais documentos institucionais com a finalidade de diagnosticar o seu nível de aderência às práticas de governança no setor público do RBG.

Na análise dos dados do mecanismo de Liderança no que tangem às práticas relacionadas aos componentes de pessoas e competências percebe-se que a instituição possui requisitos estabelecidos para o processo de seleção de membros dos conselhos superiores, colegiados, unidades acadêmicas, Reitoria e Vice-Reitoria evidenciados em seu estatuto. No entanto não constam evidenciados critérios para escolha dos demais membros da alta administração (Pró-Reitores, Assessores, Diretores Administrativos independentes, Superintendência), mesmo que tais indicações se configuram como ato discricionário do dirigente máximo da instituição.

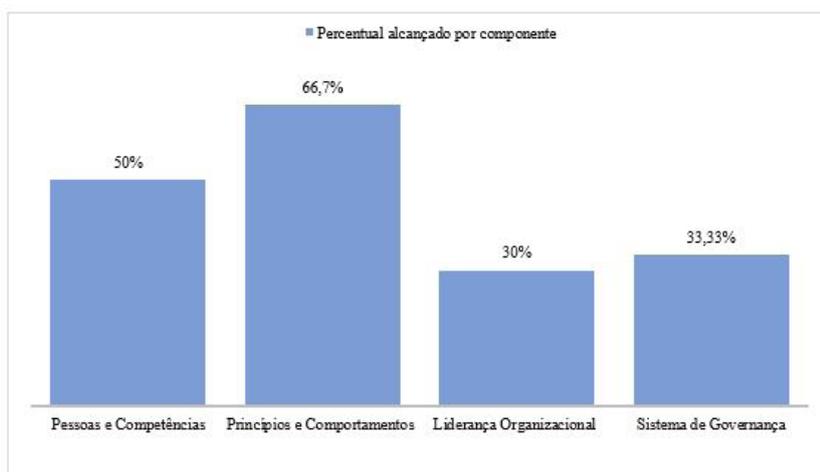
No quesito liderança organizacional, observa-se que a UFVJM ainda necessita estabelecer

capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar o desempenho da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais e garantir o balanceamento de poder e segregação de funções críticas na organização, visto que nos documentos analisados, tais práticas não foram evidenciadas.

Além disso, os resultados mostram que a instituição adota padrões mínimos no que se refere à implantação e divulgação entre as partes interessadas de sistema de governança, definição das instâncias internas de governança e gestão de riscos integrada com o controle interno.

No Gráfico 1 é mostrado o desempenho alcançado pela instituição nos itens do mecanismo de Liderança na análise documental.

Gráfico 1 – Performance da UFVJM associada ao mecanismo de Liderança



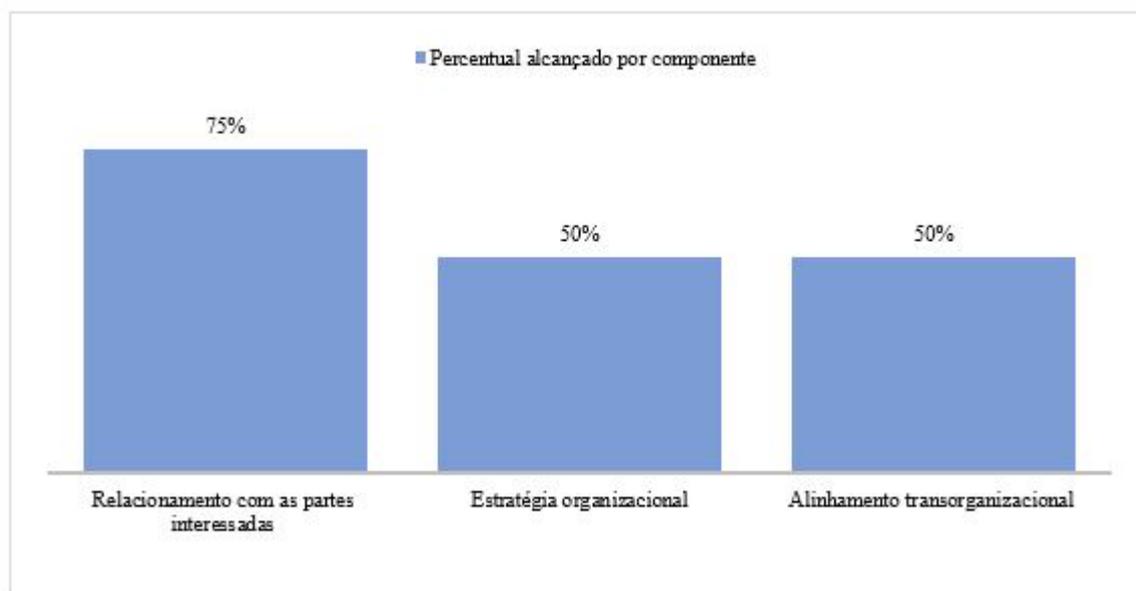
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se uma discreta aderência às práticas relacionadas aos componentes Liderança organizacional e Sistema de Governança. A Liderança configura-se como um dos requisitos essenciais para a boa governança no setor público, pois se relaciona com um conjunto de ações de natureza humana ou comportamental, requer clara identificação e articulação de responsabilidades, além de elevados padrões de comportamentos dos membros da alta administração, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho, vindo a servir de modelos para os demais (IFAC, 2001; OCDE, 2004; TCU, 2014; BARRET, 2002).

Os dados coletados, no que se referem ao estabelecimento de modelo de gestão estratégica, quando levados em consideração aspectos como: transparência; envolvimento das partes interessadas como forma de estimular a participação social; balanceamento de decisões estratégicas que atenda o maior número de beneficiários sem privilegiar pessoas ou grupos específicos; monitoramento e avaliação da estratégia e dos indicadores de desempenho da organização, além do alinhamento estratégico com todos os envolvidos e demais organizações para a busca dos objetivos pretendidos, evidenciaram que, embora cite alguns itens recomendados, a instituição não atende estes requisitos em sua totalidade.

No Gráfico 2, é apresentado o desempenho da UFVJM na aderência de práticas relacionadas aos itens do mecanismo de Estratégia de governança no setor público.

Gráfico 2 – Performance da UFVJM associada ao mecanismo de Estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia organizacional à luz da governança é entendida como um instrumento facilitador para explicitar como as instâncias internas atuam no monitoramento, direcionamento e avaliação das ações exercidas para alcance dos objetivos da instituição e o envolvimento de todos os segmentos.

Na análise dos dados associados às práticas do mecanismo de Controle, percebe-se um nível de maturidade mais elevado da UFVJM em relação aos outros mecanismos de governança no setor público observados, evidenciando em seus relatórios a aderência de quatro práticas em nível aprimorado tendo os órgãos de controle interno como Conselho de Curadores, auditoria interna e ouvidoria um papel preponderante para tal desempenho. São acrescentadas nesse contexto, às ações de transparência e responsabilização promovidas pela instituição conforme consta nos seus relatórios e a Lei de Acesso a Informação⁴ (LAI) que também incorre em fator motivador para fortalecimento da transparência nas organizações públicas.

Os documentos considerados informam que a ouvidoria da instituição e o sistema e-OUV do Poder Executivo Federal, contribuem para a avaliação da imagem da organização e a satisfação das partes interessadas por meio de canal de denúncias, elogios e recomendações, estimulando o controle social nas ações da UFVJM.

No que se refere à garantia de apurar eventuais irregularidades e amenizar equívocos no julgamento de admissibilidade dos processos administrativos, a Reitoria instituiu comissão permanente de processo administrativo, composta por dois servidores com formação na área do Direito e outros três em demais áreas, os quais foram capacitados pela CGU para atuarem nesta função e que posteriormente passaram a capacitar os demais servidores da UFVJM.

Por outro lado, percebe-se nos relatórios fragilidade na gestão de riscos institucional da UFVJM, tanto na definição de um modelo instituído, quanto na avaliação do sistema de controle interno como forma de prover melhoria do desempenho da UFVJM. Não consta inserido no PDI tal sistema como instrumento mitigador de incertezas para o alcance das metas institucionais.

Uma prática que ainda não está adotada na instituição se relaciona com a prestação de contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão conforme legislação em vigor e com o princípio de *accountability*, fator preponderante para a conformidade das ações da alta administração e fortalecimento da confiança institucional entre as partes interessadas.

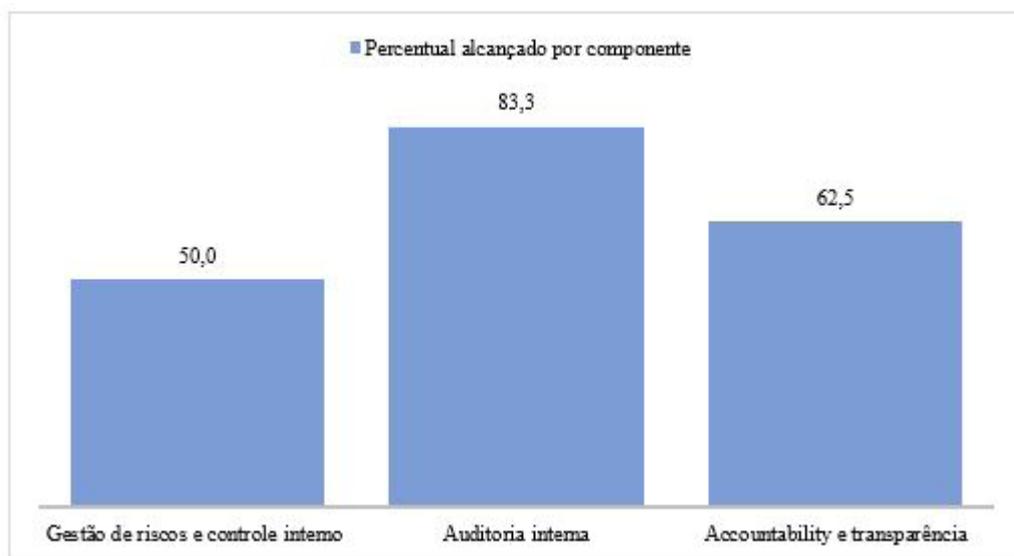
4 BRASIL. Lei 12.527/2011 (Lei ordinária) 18/11/2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2012.527-2011?OpenDocument>

Percebe-se com isso, que a UFVJM tem desenvolvido ações pontuais nesse sentido, vez que passou a adotar Planos de Dados Abertos instituído para o triênio 2018-2020 que visa atender o Decreto nº 8.777/2016⁵, o qual instituiu a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal e a LAI onde constam alguns dados como orçamento aprovado, listas de obras, pactuações entre outros.

Além disso, possui canais de informações e acesso ao cidadão instituídos como a rádio universitária, página da Reitoria no *facebook*⁶ e no portal, ouvidoria, programa Agenda 19, fale conosco, reuniões com comunidade interna e externa e sistema de informação ao cidadão (SIC).

O Gráfico 3 mostra o percentual alcançado pela instituição no mecanismo de Controle na análise dos documentos institucionais.

Gráfico 3 – Performance da UFVJM associada ao mecanismo de Controle



Fonte: Elaborado pelo autor.

O aumento da transparência sobre recursos e gastos públicos na visão de Silva (2012, p. 108), “contribui para melhor avaliação do desempenho dos executores das políticas públicas. Desta forma, mais transparência gera maior responsabilização, as quais constroem os gestores a melhorar seu desempenho.” Nesse aspecto cita-se a *accountability*, que se relaciona com a responsabilização nas tomadas de decisão e prestação de contas dos gestores das organizações no que concernem às obrigações lhes delegadas.

As decisões dos gestores nas instituições de ensino superior perduram por longos períodos na vida dessas organizações e, portanto, é sensato que se promova grupos com diferentes funções para contribuir nas tomadas de decisões dentro e fora delas (TEIXEIRA; CASTRO, 2015). E, neste sentido, a transparência da informação torna-se fator essencial para dar subsídios às tomadas de decisão dos atuais e futuros gestores.

Nesse contexto torna-se fundamental o papel das auditorias internas nas IFES, que atuam no assessoramento dos membros da alta administração, acompanha e avalia as suas ações no intuito de fortalecer o controle interno e a *compliance*, instrumentos que fortalecem a governança institucional, vez que contribuem para o cumprimento das leis, prevenção de eventuais desvios e fraudes.

Destarte, nos relatórios de auditoria interna da UFVJM, não evidenciam políticas de gestão de riscos e governança na instituição, consta no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) 2019 que a estrutura de governança não foi observada uma vez que ainda não está implementada na UFVJM.

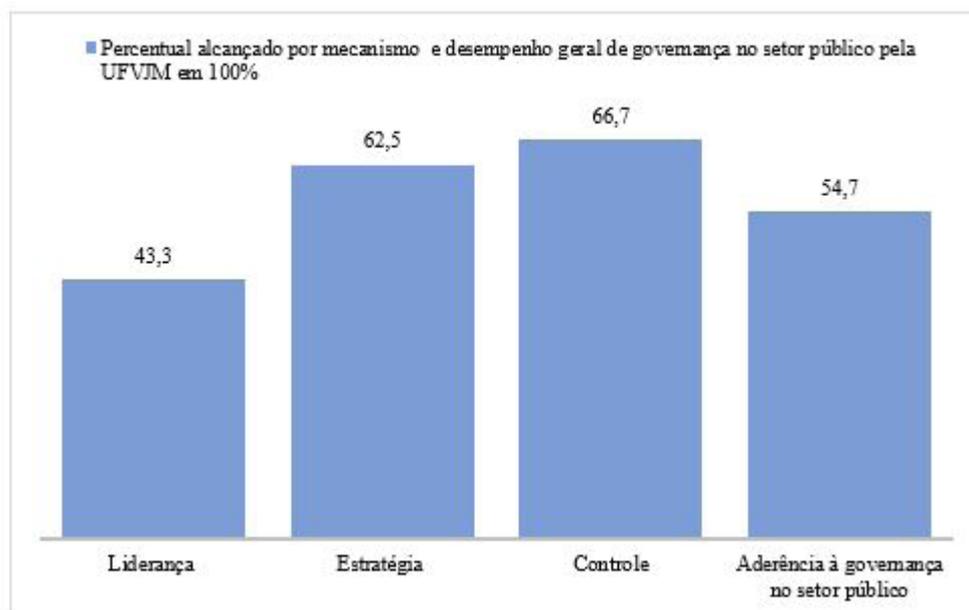
5 BRASIL, Decreto Nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm

6 UFVJM Reitoria. Disponível em <https://www.facebook.com/reitoriaufvjm/>

Do mesmo modo, o Conselho de Curadores ao aprovar as contas da UFVJM do exercício de 2017 apresentou em seu parecer algumas ressalvas no que concernem às deficiências de controle interno. Percebe-se um grau de importância relevante da atuação da Auditoria Interna e Conselho de Curadores na instituição, considerados instâncias internas de governança, que também contribuem para o fortalecimento da política de governança nas universidades federais.

O Gráfico 4 evidencia de forma detalhada por mecanismo de governança analisado e no contexto geral, os percentuais de aderência às práticas de governança no setor público alcançados pela UFVJM a partir da análise dos documentos da instituição.

Gráfico 4 – Performance geral da UFVJM em práticas de governança no setor público.



Fonte: Elaborado pelo autor

De uma maneira geral, os dados deste estudo nos relatórios da instituição no que se referem à sua capacidade de aderência às práticas de governança no setor público, sugerem que o grau de desempenho da UFVJM encontra-se no nível intermediário de acordo com escala de níveis de capacidade de governança pública proposta pelo TCU. Sobre a implantação de um sistema de governança nas organizações públicas, as práticas de governança devem ser implementadas de forma integrada e devem ser compreendidas por todos na organização a fim de alcançar os objetivos planejados (ANAO, 2002; TCU, 2014).

Considerações Finais

O desenvolvimento deste estudo possibilitou perceber na literatura pesquisada incipiência na definição de parâmetros de análise correlacionados às práticas de governança nas universidades federais brasileiras. Dito isto, cabe destacar a dificuldade em alinhar os parâmetros de análise das práticas de governança atualmente disponíveis à realidade das universidades federais brasileiras e isto possivelmente torna-se um tormento para os gestores de tais organizações, as quais estão obrigadas por lei a sistematizarem estrutura de governança, entretanto sem diretrizes específicas definidas que as aproximem da realidade dessas instituições.

Entretanto há de se reconhecer a contribuição significativa dos trabalhos desenvolvidos pelo TCU para a governança no setor público brasileiro, que a partir de seus Acórdãos, Relatórios e Referenciais tem proposto questões objetivas para o incremento de práticas de governança nas organizações públicas brasileiras. O que tem proporcionado aos seus dirigentes um norte a ser seguido

para a busca da boa governança. Somam-se aos trabalhos do TCU os esforços da CGU, do governo federal brasileiro, organismos internacionais multilaterais e as recentes pesquisas acadêmicas publicadas sobre esta temática.

O resultado da pesquisa evidenciou que a UFVJM se encontra em um nível de capacidade intermediário em governança no setor público. Este desempenho, quando comparado com espectro de instituições do mesmo segmento e natureza jurídica, tende a ser considerado satisfatório, visto que de acordo com o Relatório de Autoavaliação de Governança Pública do TCU, a média no índice de governança pública das IFES brasileira também se encontra em nível intermediário que varia de 40% a 70% em uma escala de 0 a 100%.

Entretanto, este estudo mostra que a UFVJM ainda não se encontra em um estágio ideal no que se refere à aderência às práticas de governança e carece ser melhorado, isso remete a necessidade dos gestores da UFVJM em dar atenção especial para as práticas de governança no setor público ainda não iniciadas na instituição, bem como fortalecer o alinhamento, motivação e capacitação dos membros da alta administração a fim de estabelecer política global de governança na organização com objetivos voltados para a satisfação dos anseios sociais.

Espera-se que este estudo possa contribuir para reflexão e melhoria das práticas de governança da UFVJM e colaborar para o desenvolvimento de novos estudos que visem a construção de política de governança que esteja mais próxima da realidade da instituição e demais IFES brasileiras, construídos democraticamente pelas partes interessadas dessas organizações.

Referências

ARGUIN, G. *Planejamento Estratégico no Meio Universitário*. Estudos e Debates, 16. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1989.

BARRET, P. *Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector*. AM Auditor General for Australia. Australian National Audit Office (ANAO). 2002. Disponível em: <https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf> Acesso em: 05 de fev. 2020.

BATISTA, E. M. *Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/22297>> Acesso em: 22 jan. 2020.

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

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da

República. Casa Civil. Brasília. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 03 fev. 2020.

_____. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)*. Brasília. 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>> Acesso em: 08 jan. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília. 2016. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf> Acesso em: 25 jan. 2020.

_____. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília. 2017. Disponível em <<http://>

www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm> Acesso em: 10 jan. 2020.

_____. *Guia da política de governança pública*. Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/governanca/copy_of_comite-interministerial-de-governanca> Acesso em: 19 de fev. 2020.

GILLAN, S. L.; STARKS, L.T. *A survey of shareholder activism: motivation and empirical evidence*. *Contemporary Finance Digest*. v. 2, n. 3, p. 10-34, 1998.

_____.; STARKS, L.T. *Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors: a global perspective*. *Journal of Applied Finance*, v. 13, n. 2, p. 4-22, 2003.

IFAC. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *Governance in the public sector: a governing body perspective*. 2001. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>> Acesso em: 05 fev. 2020.

LINCZUK, L. M. W. *Governança aplicada à administração pública: A contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais*. 2012, 181 f, Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/76081/48888>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

MARQUES, M. *Administração pública: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro, Ferreira: 2008.

SANTIAGO, M. G. C.. *Análise da adequação dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)*. 2015. 102 f. Dissertação 146 (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15814/1/2015_dis_mgcsantiago.pdf> Acesso em: 20 fev. 2020.

SILVA, A. L. C. da. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUZA, A. H. de. *A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano*. 160 f. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/27902>> Acesso em: 20 fev. 2020.

SOUZA, I. M.; *Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>> Acesso em: 21 fev. 2020.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*, 2004.

PEREIRA, M. F.; SANTOS, A. M. dos. *Universidade e modificação organizacional – do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento*. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 01-27, jan./fev./mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1327/1744>> Acesso em: 23 fev. 2020.

PESSOA, M. N. M.. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard*. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78659/172918.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 20 fev. 2020.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. de. *Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro*. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 237-257, maio 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2015v8n2p237/29293>>. Acesso em: 05 fev. 2020.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Estatuto da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri*. 2014a. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT>. Acesso em: 02 fev. 2020.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021*. Diamantina: UFVJM, 2018. Disponível em: < <http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

_____. *Regimento Geral UFVJM*. Diamantina: UFVJM, 2014. Disponível em: < <http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional>>. Acesso em: 10 jan. 2020.