

ANÁLISE DOS PADRÕES INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES DO NORDESTE DO BRASIL

ANALYSIS OF INTERNATIONAL STANDARDS OF PUBLIC GOVERNANCE IN UNIVERSITIES IN NORTHEAST BRAZIL

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I3.1016](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I3.1016)

Maria Arabelly de Lima Negrão
arabelly.negrao@aluno.uece.br
Universidade Estadual do Ceará

Manuel Salgueiro Rodrigues Junior
manuel.salgueiro@uece.br
Universidade Estadual do Ceará

Data de envio do artigo: 20 de Julho de 2022.

Data de aceite: 19 de Outubro de 2022.

Resumo: O presente estudo tem como objetivo central verificar a perspectiva dos gestores quanto ao estágio da gestão das universidades públicas do Nordeste à luz dos padrões internacionais de Governança Pública. A pesquisa se justifica pela importância de estudar as práticas de gestão das instituições de ensino superior públicas para a melhoria da gestão. No que concerne ao procedimento utilizado, trata-se de uma pesquisa descritiva que faz uso da metodologia survey. O instrumento de coleta de dados foi um questionário encaminhado aos membros da alta administração das Universidades públicas do Nordeste com roteiro amparado nos princípios de governança. De acordo com a percepção dos reitores e pró-reitores consultados, o percentual geral de aderência às boas práticas foi 79,15%, que foi considerado um nível de aderência alto. Os dois princípios com maior adesão foram Integridade, ética e compliance (86,90%) e Transparência e accountability (85,71%). Os princípios com menor aderência aos padrões internacionais de governança foram Gestão de riscos e de desempenho (71,96%) e Alcance de resultados (74,29%). Sendo assim, uma importante contribuição da pesquisa é indicar que estabelecer indicadores de desempenho para nortear o alcance de resultados das Universidades públicas é um aspecto da gestão a ser melhorado.

Palavras-chave: Governança; Padrões Internacionais; Universidades Públicas.

Abstract: *The main objective of this study is to verify the management stage of public universities in the Northeast in the light of international standards of Public Governance. The research is justified by the importance of studying the management practices of public higher education institutions to improve management, in addition to the scarcity of research in this regard. Regarding the procedure used, it is a descriptive research that uses the survey methodology. The data collection instrument was a questionnaire with a script based on the principles of governance and its respective key elements sent to members of the*

high administration of public universities in the Northeast. According to the perception of the rectors and pro rectors consulted, the overall percentage of adherence to good practices was 79.15%, which was considered a high level of adherence. The two principles with the greatest adherence were Integrity, ethics and compliance (86.90%) and Transparency and accountability (85.71%). The principles with the least adherence to international governance standards were Risk and performance management (71.96%) and Achievement of results (74.29%). Thus, an important contribution of the research is to indicate that establishing performance indicators that guide the activities of public universities is an aspect of management to be improved.

Keywords: *Governance; International Standards; Public Universities.*

1 INTRODUÇÃO

O setor público foi influenciado, ao longo dos anos, pelas teorias organizacionais, ocasionando mudanças na sua estrutura. Influenciada pela teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) a administração pública gerencial enfatizou mais a efetividade nas ações do Estado, entre outros aspectos, oferecendo bases para adaptar as diretrizes da Governança Corporativa para o ambiente público, originando a Governança Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010). Nesse processo, aumenta o interesse dos gestores em observar o efeito de suas ações na população, tornando essencial existir parâmetros de avaliação do desempenho da administração pública para direcionar melhor sua atuação e para prestar contas à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

As universidades públicas fazem parte deste contexto e atualmente estão inseridas em um cenário de questionamentos, sendo suscitadas reformas na sua gestão para melhorar seu desempenho e alcançar resultados mais efetivos (MERTZIG; MENDONÇA; COSTA, 2021). Logo, estudos que avaliem a gestão das universidades identificando oportunidades de melhorias ou situações exitosas, que possam ser

replicadas por outras, são oportunos.

Estudos anteriores tratam da avaliação da gestão pública de forma abrangente, observando o comportamento do estado como um todo (LOTTA, 2002; ADAM, DELIS, KAMMAS, 2011; JANNUZZI, 2014; SILVA, CRISÓSTOMO, 2019). Outros estudos avaliaram a eficiência de órgãos isoladamente ou funções estatais específicas, tais como hospitais (ALONSO, CLIFTON, DÍAZ-FUENTES, 2015), saúde (VARELA, MARTINS, FÁVERO, 2012), educação (MACÊDO, KLOEPEL, RODRIGUES, SCARPIN, 2015).

Existem pesquisas abordando a gestão das universidades públicas brasileiras, porém, não são muitas as análises que usaram parâmetros internacionais de governança como os emanados pelo International Federation of Accountants (IFAC) para avaliar a gestão.

Os estudos desenvolvidos pela IFAC (inicialmente o Study 13 e atualmente o International framework: good governance in the public sector), embasaram a elaboração de referenciais teóricos sobre governança pública, como o do TCU (2020) no Brasil, e estão alinhados aos novos padrões contábeis (CAPPELLESSO, FIGUEIREDO, LIMA, 2016.), sendo, portanto, relevante fonte de consulta para estruturar pesquisas sobre o tema.

As pesquisas desenvolvidas nesse sentido estudam as práticas de governança pública recomendadas pelo IFAC (SALES, PETER, MACHADO, NASCIMENTO, 2020; SOBREIRA, RODRIGUES JÚNIOR, 2018; ZORZAL, RODRIGUES, 2015), avaliam o desempenho de hospitais universitários (ESPEJO, PORTULHAK, PACHECO, 2017) e a sustentabilidade no uso dos recursos públicos (RIBEIRO, ISHIKAWA, LIMA, NASCIMENTO NETO, RASOTO, 2020).

Percebe-se que os estudos sobre gestão das universidades públicas, à luz dos padrões internacionais, precisam ser expandidos para consolidar escopos temporais e regionais. Desta forma, o objetivo central deste estudo é verificar a percepção da gestão das universidades públicas do Nordeste aos padrões internacionais de Governança Pública, tendo como base as diretrizes da International Federation of Accountants (IFAC) e do Chartered Institute

of Public Finance and Accountancy (CIPFA) consolidadas no International framework: good governance in the public sector.

Sendo assim, a questão da pesquisa consiste em identificar qual a percepção dos gestores das universidades públicas do Nordeste à luz dos padrões internacionais de Governança Pública?

Ademais, justifica-se a elaboração deste trabalho pela importância de as entidades refletirem sobre suas práticas de gestão, buscando sua melhoria. A verificação de uma eventual falta de qualidade da governança pública das universidades ensejará a criação de políticas públicas voltadas para a capacitação dos gestores nesse sentido. Por outro lado, pode-se identificar instituições com elevado padrão de qualidade que sejam referências para as demais. Além disso, o trabalho permite aferir a efetividade do instrumento de coleta de dados, que poderá ser útil para outras pesquisas do mesmo gênero.

Para atingir sua finalidade, o trabalho foi estruturado com esta seção de introdução, seguida pelo referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem inicial sobre governança

O Relatório Cadbury (1992) definiu governança corporativa como um agrupamento de todos os sistemas de controle pelos quais uma empresa é controlada e dirigida. Esse relatório tinha como intuito melhorar os conselhos de administração das corporações do Reino Unido que até o fim de 1990 não vinham de forma aceitável comparados com as práticas aplicadas no mercado de capitais norte-americano, que era considerado o mais forte avançado do mundo (FIORINI, ALONSO JUNIOR, ALONSO, 2016).

Com o decorrer dos anos a administração pública foi influenciada por teorias organizacionais que mudaram sua estrutura político-administrativa. A administração pública

gerencial, orientada pela eficiência, eficácia e efetividade nas ações do Estado, proporcionou base para o movimento da Governança Pública que é um paradigma relacional que foca sua atenção na relação entre a gestão pública e o ambiente que a cerca. Assim, observa-se um maior interesse dos entes públicos em analisar o efeito das suas ações na população, de forma que se torna essencial a existência de um padrão de avaliação que possa melhorar a performance da administração pública, e conseqüentemente, os resultados alcançados (SECCHI, 2009).

Por isso, e devido a uma série de dificuldades em efetivar suas ações, a administração pública do Brasil busca adaptar as experiências da governança corporativa para o setor público (MATIAS-PEREIRA, 2010). Esse processo não é recente e perpassa várias legislações, desde a Constituição Federal de 1998, passando pela Lei de Responsabilidade Fiscal e legislações mais recentes, como o Decreto nº 9.203/2017, que trata dos preceitos da governança, e definiu governança pública como: “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”.

Posteriormente, em 2018, foi criado o Guia da Política de Governança Pública para auxiliar na execução da governança no setor público e de modo amplo definiu: “governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade” (BRASIL, 2018).

Nessa esteira, o Tribunal de Contas da União – TCU (2020) publicou o Referencial Básico de Governança Organizacional, cujo intuito é estabelecer parâmetros de boas práticas de governança para as entidades públicas e orientar a este respeito, o que possibilita avaliações periódicas dos órgãos a ele jurisdicionados.

Tal fato indica que a transição da administração pública burocrática para a gerencial está evoluindo. Porém, apesar de todos estes esforços, os aspectos burocráticos ainda podem ser observados, e até mesmo

valorizados (MATIAS-PEREIRA, 2003), exercendo papel crucial em políticas públicas (BRONZO, COSTA, GUIMARAES, 2022). Isso indica que entre o estabelecimento de práticas da administração pública gerencial ainda carece de amadurecimento e não implica, necessariamente, no desenraizamento da administração pública burocrática.

No tocante à gestão das universidades públicas, o cenário não se altera. Segundo Kezar e Eckel (2004) a governança universitária está pautada no processo de criação de políticas e na tomada de decisão no nível mais amplo das instituições de ensino superior. Conforme Castello e Vidal (2018), “a boa governança universitária contribui para a eficiência e eficácia das ações desta organização”.

Assim, de forma hierárquica as decisões nas instituições de ensino superior são tomadas para melhorar o desempenho, indicando que já pode haver um considerável nível de amadurecimento da governança pública nas universidades. Como já destacado, o resultado deste trabalho permitirá identificar a robustez desta estrutura. Entidades com essa característica, geralmente, estão alinhadas às diretrizes emanadas por organismos orientadores ou reguladores. No tópico a seguir, estão detalhadas as diretrizes emanadas pelo IFAC.

2.2 Governança Corporativa segundo o framework da IFAC

Para a IFAC (2014), governança envolve as ações que são colocadas em práticas para definir e atingir resultados concordados pelas partes interessadas. Assim, a IFAC emite um framework, que objetiva ser relevante para todo o sistema estabelecendo princípios para a boa governança no setor público.

O framework apresenta princípios para que as entidades tenham uma melhor prestação de serviço, alcance os resultados almejados e tenha uma melhor prestação de contas (accountability). Esses princípios são: (A) agir com integridade, manifestar um compromisso forte com os valores éticos e obedecer às leis, e (B) compromisso aberto e amplo com as partes

interessadas.

Além dos princípios citados acima, existem ainda outros requisitos listados pelo estudo: (C) determinar resultados em matéria de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis; (D) definir as intervenções essenciais para aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos; (E) aprimorar a capacidade da entidade e a capacidade da sua liderança e dos indivíduos que a compõem; (F) gerenciar os riscos e a performance por meio de controle interno robusto e de forte gestão das finanças públicas; e (G) implementar boas práticas de transparência, relatórios e auditar para entregar uma prestação de contas eficaz.

(A) Integridade, ética e compliance

Neste princípio entende-se que a entidade precisa gerir seus recursos, advindos da tributação, de acordo com as leis para que possam fornecer serviços com qualidade para os cidadãos. As entidades do âmbito público devem agir de forma a se adequar às normas do ordenamento jurídico e criar ferramentas que incentivem a utilização dos valores éticos nas políticas públicas. Dessa forma, os elementos que compõem esse princípio são: (A1) agir com integridade; (A2) demonstrar forte compromisso com os valores éticos; e (A3) respeitar a legislação.

(B) Acessibilidade e envolvimento dos stakeholders

O segundo ponto apresentado pelo framework salienta a importância da abertura das entidades ao público por meio de canais confiáveis e de fácil acesso que auxiliem no controle social. Assim, torna-se necessário a implementação desse mecanismo de comunicação que facilite a relação entre as entidades e os grupos de interesse, como cidadãos, usuários de serviço público e partes interessadas institucionais. Os seus elementos-chaves são: (B1) acessibilidade; (B2) engajamento efetivo com o cidadão em geral e com os usuários de seus serviços; e (B3)

engajamento abrangente com as demais partes institucionais interessadas.

(C) Desenvolvimento sustentável

O estudo aponta que a responsabilidade do setor público de tomar decisão deve ser estendida para os impactos causados pelos resultados, dessa forma, viabilizando o desenvolvimento sustentável. A colaboração dos cidadãos, dos usuários de serviços e as partes interessadas institucionais são essenciais para o êxito desse processo e para equilibrar as demandas concorrentes e definir prioridades para os recursos limitados disponíveis. Assim, os elementos-chaves desse princípio são: (C1) determinação dos impactos pretendidos; e (C2) benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis (princípio voltado para limitação das atividades das entidades do setor público no intuito de promover o equilíbrio entre os três pontos).

(D) Alcance de resultados

O setor público faz escolhas estratégicas de importância crítica que determinam a combinação de intervenções legais, regulamentares e práticas que possibilitam atingir resultados pretendidos. Assim, as organizações do setor público necessitam de mecanismos robustos de tomada de decisão para que seus resultados pré-estabelecidos sejam atingidos. E, juntamente com isso, precisasse revisar as decisões continuamente para obtenção de resultados otimizados. Nesse contexto, os elementos-chaves são: (D1) determinar as intervenções (aperfeiçoar os mecanismos de tomada de decisão); (D2) planejar as intervenções; e (D3) aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade).

(E) Capacitação

O setor público necessita de estruturas e liderança apropriada, assim como mão de obra qualificada para atuar de modo eficiente e eficaz para atingir os resultados planejados. Com isso,

pode aprimorar a capacidade da organização e oferecer técnicas que busquem melhorar a qualidade de seus funcionários. Desta maneira, os elementos-chaves são: (E1) desenvolver a capacidade da entidade; (E2) desenvolver a liderança da entidade; e (E3) desenvolver a capacidade dos indivíduos que compõem a entidade.

(F) Gestão de riscos e de desempenho

As organizações públicas no planejamento das suas atividades precisam levar em consideração os riscos que cada uma delas possui para sua concretização. Dessa forma, a gestão de risco e o controle interno são partes fundamentais e integrais para um sistema de gerenciamento de desempenho e essenciais para o alcance de resultados. Um sistema sólido de gestão financeira é primordial para a implantação de políticas do setor público e para obtenção dos resultados pretendidos, já que aplicará disciplina financeira, alocação estratégica de recursos, a prestação eficiente de recursos e prestação de contas. Nesse sentido, os elementos-chaves são: (F1) gestão dos riscos; (F2) gestão do desempenho (monitorar os resultados esperados); (F3) controle interno robusto; e (F4) forte gestão financeira.

(G) Transparência e accountability

Neste princípio é abordada a importância da transparência e a accountability (responsabilização) dos entes públicos. Assim, os cidadãos e usuários de serviço têm acesso a relatórios e demonstrativos, que são mecanismos fundamentais de controle e monitoramento. A prestação de contas daqueles que tomam decisão e prestam o serviço garante que eles sejam responsabilizados por suas ações concluídas, mas também que as partes interessadas possam compreender e responder os planos e as ações da entidade. Desta forma, a auditoria externa e a auditoria interna são essenciais para a responsabilização efetiva. Os elementos-chave são: (G1) implantar boas práticas de transparência; (G2) implantar

boas práticas de divulgação dos relatórios; e (G3) realizar auditorias e prestações de contas efetivas.

As diretrizes apresentadas pelo IFAC para uma boa governança pública, podem ser usadas como parâmetro de qualidade da estrutura de governança das entidades e, no presente estudo, foram consideradas nesse sentido para esta mensuração nas universidades. O tópico a seguir, explora pesquisas anteriores que adotaram o mesmo critério ou seguiram premissas similares a essa.

2.3 Estudos anteriores

Buscando delinear as articulações e as interfaces das universidades públicas brasileiras David (2009), considerou a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, buscando conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos, como também avaliar os impactos na estrutura, na estratégia e na governança. Essencialmente, buscou-se desvendar, por meio do discurso dos gestores, como eles explicam a realidade da organização universitária, no que se refere a modernização e ao avanço da gestão em um contexto de maior interação com a sociedade. A realidade prática focalizada no trabalho concerne a estudos de caso múltiplos realizados na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Os resultados obtidos mostram que as universidades brasileiras sofrem grande ação coordenadora do Estado, estando, contudo, em processo de ampliação das suas interações com o mercado. No que compete à governança corporativa, os estudos empíricos revelaram a existência de esforços nas universidades estudadas para implementação de procedimentos de controle e transparência, exigindo avanços.

Matias-Pereira (2010) objetivou investigar os fundamentos e as razões de adaptação e transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro. Procurando analisar, a partir da literatura e relatórios, as motivações que levaram à

adaptação e à transferência das experiências da governança corporativa para a esfera pública. Os resultados obtidos das análises das motivações que permitiram a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionados 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. Argumenta-se, por fim, que o maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país.

O estudo realizado por Linczuk (2012) objetivou analisar 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 influência das auditorias internas neste processo. Tem-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 da auditoria interna a fim de que esta, se traduza em um instrumento efetivo de implantação da governança pública como princípio inerente à Administração Pública.

Na pesquisa de Cardozo (2012) identificou-se a evidência de políticas de governança nas universidades federais do sul do Brasil à luz das entidades que tratam do tema, especificamente para as IES. Conclui-se que o princípio da prestação de contas atingiu a maior média e o princípio do cumprimento das leis mostrou-se com a menor média. Os resultados demonstram que não há clareza nas informações que se referem à origem e aplicação dos recursos das IFES, tanto na acessibilidade quanto na compreensão da informação.

Espejo et al. (2017) em sua pesquisa verificaram inadequações no processo de avaliação de desempenho de hospitais universitários da Letônia considerando a

regulação das empresas estatais e sua relevância para os hospitais públicos. Foram desenvolvidas propostas de aprimoramento semiautônomo da governança hospitalar com a criação de um Conselho Fiscal e uma nova forma organizacional de hospitais. Ponderou-se a necessidade de pesquisas futuras para a criação de organizações regionais de redes de saúde para o sistema de saúde letão.

O estudo realizado por Sobreira e Rodrigues Junior (2018), que fez uma avaliação na gestão de uma universidade pública do Ceará, com base no referencial teórico International framework: good governance in the public sector, produzido pela International Federation of Accountants (IFAC) e pelo Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), verificando a aderência da gestão a esse modelo internacional. Os resultados revelam que existe a percepção de um nível alto de adesão aos princípios de boa governança elencados pela IFAC/ CIPFA. Os princípios com destaques positivos e por tanto obtiveram maiores níveis foram “integridade, ética e compliance” e de “acessibilidade e envolvimento dos stakeholders”. Já os princípios “Gestão de Riscos e de Desempenho” e o “Desenvolvimento Sustentável” obtiveram menor nível na avaliação.

Ferry et al. (2018) tratam da influência de uma adequada contabilidade para uma boa governança pública, incluindo as práticas anticorrupção, enfatizando que, em estudo de caso na Malásia, a contabilidade foi importante, mas outras instituições também precisam ser fortes.

Pina e Torres (2019), estudando a estrutura de governança do governo espanhol, destacaram a sua baixa transparência online, que é influenciada positivamente pela dimensão técnica e negativamente pela dimensão organizacional e política.

Na pesquisa de Silva et al. (2020), quando se analisou as práticas de governança para transparência nas universidades públicas federais, foi observado que um grupo dessas instituições se destacaram nesse quesito, porém, ainda há muitas práticas a serem desenvolvidas nas universidades.

O estudo elaborado por Sales et al. (2020) tem o objetivo de investigar o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública propostas pela IFAC, considerando as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”, baseadas no Study 13, identificando 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.

Asuquo, Lashinde e Adu (2021) estudaram o impacto da qualidade da governança na aquisição de infraestrutura no setor público da Nigéria, identificando que uma boa governança ajuda na alocação eficiente destes recursos.

Matias-Pereira (2022), ao tratar da adoção da Nova Governança Pública, enfatizou a necessidade de buscar a aderência às diretrizes de governança no setor público, impactando positivamente o funcionamento do governo, proporcionando práticas mais democráticas e transparentes, com menor custo.

As pesquisas anteriores constataram que os aspectos da governança pública estão bem estruturados nas universidades analisadas, apesar de ainda haver espaços para melhorias. Desta forma, a hipótese do presente estudo corrobora este cenário, ou seja, as universidades públicas do Nordeste apresentam, em média, alta aderência aos padrões internacionais de governança pública na percepção dos seus gestores.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Tipologia de pesquisa

No que concerne ao procedimento utilizado, trata-se de uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2002) tem como objetivo central especificar características de determinada população, fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis. O autor também ainda destaca que a coleta de dados de forma padronizada é uma importante característica dessa pesquisa.

Também se utiliza da metodologia de survey para obtenção dos dados de forma

quantificada através de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário. (GIL, 2002)

Assim foi enviado um questionário para os membros da alta administração dessas instituições, com o objetivo de realizar um levantamento de percepção sobre o nível de aderência ao framework da IFAC. Com isso, espera-se obter uma média do nível de aderência segundo a percepção da alta administração.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Para alcançar o objetivo do estudo, será utilizado um questionário para coleta de dados, com roteiro amparado nos princípios de governança e seus respectivos elementos-chave, conforme elencado no framework da IFAC. O questionário indicará, na percepção dos gestores quanto ao nível de aderência das universidades do Nordeste ao framework da IFAC.

No questionário foi utilizada a escala Likert, em que as notas variam de 1 a 5, mostrando a percepção dos gestores das IES: 1 (muito baixa); 2 (baixa); 3 (média); 4 (alta); 5 (muito alta). A formatação desse instrumento mantém a concepção proposta por Sobreira e Rodrigues Júnior (2018).

Desse modo, tendo essa avaliação como base, torna-se possível identificar o nível de aderência aos padrões de governança das IES do Nordeste a cada princípio elencado, contudo, para se possível observar o engajamento a cada princípio, é necessária uma média das notas dedicadas a cada elemento-chave para identificar o nível de adesão a cada princípio.

3.3 Participantes da pesquisa

Como o intuito da pesquisa é saber a percepção dos gestores das universidades públicas do Nordeste, em se tratando da população alvo, foram identificadas as 27 principais instituições de ensino superior públicas do Nordeste, sendo elas:

Quadro 1 – Universidades públicas do Nordeste

Universidades	Quantidade de Reitores	Quantidade de Pró-reitores
Universidade Federal de Alagoas - UFAL	1	6
Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL	1	7
Universidade Federal da Bahia - UFBA	1	7
Universidade do Estado da Bahia - UNEB	1	9
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS	1	6
Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC	1	4
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB	1	4
Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB	1	7
Universidade Federal do Ceará - UFC	1	7
Universidade Estadual do Ceará - UECE	1	6
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB (Federal)	1	7
Universidade Regional do Cariri - URCA (Estadual)	1	5
Fundação Universidade Federal do Maranhão - UFMA	1	6
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA	1	5
Universidade Federal da Paraíba - UFPB	1	8
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB	1	11
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG	1	5
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	1	8
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE	1	7
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF	1	6
Universidade de Pernambuco - UPE	1	5
Fundação Universidade Federal do Piauí - UFPI	1	7
Universidade Estadual do Piauí - UESPI	1	5
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	1	8
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN	1	6
Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA	1	7
Fundação Universidade Federal de Sergipe - UFS	1	7

Fonte: elaboração própria (2021).

Para o envio do questionário foram feitas visitas aos sites das instituições de modo a obter os e-mails dos gestores das IES. Sendo as administrações das IES públicas centradas nas figuras dos reitores e pró-reitores, foi enviado a eles o questionário. Dessa maneira, o estudo busca saber a percepção dos gestores das universidades públicas do Nordeste em relação aos padrões de governança internacionais.

A população da pesquisa totalizou 203 participantes, sendo que foram enviados questionários para 253 e-mails, pois alguns integrantes da população tinham mais de um e-mail para contato. O recebimento da resposta do questionário foi de 20 de dezembro de 2019 a 30 de julho de 2020.

O questionário foi separado por seção de acordo com cada princípio norteador como mostrado a seguir:

Quadro 2 – Estrutura do Questionário

Seções do Questionário	Questões
Seção 1	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Seção 2	Explicação da escala Likert
	Qual a sua Instituição de Ensino Superior?
Seção 3 - Princípio norteador: A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e com o cumprimento de leis.	A1. A administração adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com os valores éticos?
	A2. A administração adota práticas de gestão que demonstram o forte compromisso de seus membros com respeito à legislação?
	A3. A administração adota práticas de gestão que demonstram o comportamento íntegro de seus membros?
Seção 4 - Princípio norteador: B. Garantir a acessibilidade e envolvimento abrangente dos stakeholders (partes interessadas).	B1. A administração adota práticas de gestão demonstrando que é acessível aos seus colaboradores?
	B2. A administração adota práticas de gestão que demonstram preocupação com o cidadão em geral e com os usuários dos serviços?
	B3. A administração adota práticas de gestão que demonstram preocupação com as demais partes interessadas (além do cidadão em geral e usuários dos serviços citados na questão B2)?
Seção 5 - Princípio norteador: C. Definir impactos em termos de desenvolvimentos econômico, social e ambiental sustentáveis.	C1. A administração adota práticas de gestão que definem os impactos pretendidos pela IES?
	C2. A administração adota práticas de gestão que demonstram equilíbrio na busca de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis?
Seção 6 - Princípio norteador: D. Determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos.	D1. A administração adota práticas de gestão que permitem aperfeiçoar o alcance dos resultados pretendidos (efetividade)?
	D2. A administração adota práticas de gestão que determinam quando é necessário intervir e redirecionar esforços para o alcance dos resultados pretendidos?
	D3. A administração adota práticas de gestão que permitem planejar as formas de intervenções (após determiná-las conforme citado na questão D2)?
Seção 7 - Princípio norteador: E. Desenvolver a capacidade da entidade (inclusive sua liderança) e de seus colaboradores.	E1. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua capacidade como organização?
	E2. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a sua liderança como instituição?
	E3. A administração adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus colaboradores?
Seção 8 - Princípio norteador: F. Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte.	F1. A administração adota práticas de gestão que permitem gerenciar os riscos?
	F2. A administração adota práticas de gestão que permitem administrar o seu desempenho (monitorando os resultados esperados)?
	F3. A administração adota práticas de gestão que permitem manter uma estrutura de controle interno robusto?
	F4. A administração adota práticas de gestão que permitem manter uma sólida gestão financeira?

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

Seções do Questionário	Questões
Seção 9 - Princípio norteador: G. Implantar boas práticas de transparência, divulgação e auditoria, para fornecer uma prestação de contas (accountability) efetiva.	G1. A administração adota práticas de gestão que permitem a transparência de suas ações?
	G2. A administração adota práticas de gestão que permitem a divulgação de seus relatórios?
	G3. A administração adota práticas de gestão que permitem realizar auditorias e prestações de contas efetivas nas suas práticas de gestão?

Fonte: elaboração própria (2021).

Assim a amostra da pesquisa é não probabilística, pois foram selecionados os participantes que responderam ao questionário.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Considerando as respostas ao questionário dos participantes, pode-se comparar as notas obtidas com a nota máxima que seria aplicada a cada princípio (nota 5, que significa uma aderência muito alta), e, dessa forma, determinar uma média de adesão a cada um deles. Dessa maneira, foi possível identificar um percentual de aceitação para cada um dos princípios elencados. A Tabela 1 demonstra as faixas que correspondem à qualificação de cada nível de aderência.

Tabela 1 – Nível de aderência definido com base nas médias das respostas

Média obtida	Percentual em relação ao ideal	Nível de aderência
Até 1,25	Até 25%	Muito baixo
Acima de 1,25 e até 2,50	Superior a 25% e até 50%	Baixo
Acima de 2,50 e até 3,75	Superior a 50% e até 75%	Médio
Acima de 3,75 e até 4,50	Superior a 75% e até 90%	Alto
Acima de 4,50	Acima de 90%	Muito alto

Fonte: Sobreira e Rodrigues Júnior (2018).

Assim sendo, se um princípio obtiver uma média acima de 2,50 e até 3,75 (corresponde ao percentual de 50% e até 75%), a título de exemplo, terá um nível de aderência considerado médio.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados os resultados obtidos pela aplicação do questionário, demonstrando o nível de aderência aos padrões de governanças das universidades públicas do Nordeste considerando as respostas dos 28 participantes da pesquisa a cada princípio. Entre as respostas obtidas 1 trata-se da resposta de um reitor e as 27 restantes são respostas obtidas de Pró-reitores. Posteriormente, será apresentado o resultado geral.

4.1 Integridade, ética e compliance

O princípio integridade, ética e compliance teve um nível de aderência considerado alto com 4,35 (86,90%). De acordo com as opiniões dos participantes da pesquisa, as entidades administram conforme a legislação seus recursos e respeitam as normas e os princípios éticos.

4.2 Acessibilidade e envolvimento dos stakeholders

Esse princípio foi avaliado pelos participantes do estudo como tendo um nível de aderência alto que corresponde a 4,11 (82,14%). Assim, nota-se que as IES públicas do Nordeste respeitam o princípio da acessibilidade e envolvimento dos stakeholders. Dessa forma, as entidades disponibilizam canais confiáveis e de fácil acesso, realizam atividades voltadas para o público e se envolvem efetivamente com as partes interessadas.

4.3 Desenvolvimento sustentável

O princípio de desenvolvimento sustentável foi avaliado pelos participantes com um nível de aderência considerado alto com 3,86 (77,14%). Assim, segundo as IES públicas do Nordeste tomam suas decisões baseadas nos impactos que causarão os resultados, com o apoio das partes interessadas mantém o equilíbrio entre as demandas concorrentes e definem prioridades para os recursos limitados disponíveis.

4.4 Alcance de resultados

No princípio alcance de resultados foi avaliado com um nível médio de aderência aos padrões de governança com 3,71 (74,29%). De modo que as universidades têm mecanismos de tomada de decisão considerados medianos e revisam pouco as suas decisões, dificultando a obtenção de resultados otimizados.

4.5 Capacitação

O princípio de capacitação teve um nível de adesão aos padrões de governança considerados altos com 3,88 (77,62%). Dessa maneira, os funcionários das universidades têm aprimoramento de capacidades que tem o intuito de melhorar a qualidade das técnicas utilizadas.

4.6 Gestão de riscos e de desempenho

Esse princípio teve um nível de aderência considerado médio com 3,60 (71,96%). Assim, as entidades consideram os riscos de suas atividades planejadas de forma mediana e não tem um sistema de gestão financeira sólido.

4.7 Transparência e accountability

O princípio de transparência e accountability foram considerados com um nível de aderência alto com 4,29 (85,71%). Desse modo, as entidades têm mecanismos de controle e monitoramento que funcionam de forma apropriada para que os cidadãos e usuários de serviço tenham acesso a relatórios e demonstrativos.

4.8 Resultado geral

Por meio das respostas obtidas pelo questionário foi construído o quadro a seguir que contém as médias obtidas, os percentuais de cada princípio, o nível de aderência e o resultado geral.

Tabela 2 – Média das respostas obtidas

Princípios	Média obtida	Percentual em relação ao ideal	Nível de aderência
Integridade, ética e <i>compliance</i>	4,345238095	86,90%	Alto
Acessibilidade e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	4,107142857	82,14%	Alto
Desenvolvimento sustentável	3,857142857	77,14%	Alto
Alcance de resultados	3,714285714	74,29%	Médio
Capacitação	3,880952381	77,62%	Alto
Gestão de riscos e de desempenho	3,598214286	71,96%	Médio
Transparência e <i>accountability</i>	4,285714286	85,71%	Alto
Média geral dos princípios	3,957482993	79,15%	Alto

Fonte: elaboração própria (2021).

O princípio que obteve a maior média foi Integridade, ética e *compliance* com 4,45 (86,90%) e o com menor média foi o Gestão de riscos e de desempenho com 3,60 (71,96%).

Assim sendo, de acordo com a avaliação dos gestores, as universidades respeitam a legislação e os princípios éticos tanto na sua área de atuação quanto fora dela, se contrapondo ao resultado de Cardozo (2012), que apontou o princípio do cumprimento das leis como o de menor média nas universidades federais do sul do Brasil.

Outro destaque da presente pesquisa, com uma das menores médias, foi o princípio de alcance de resultados com 3,71 (74,29%) com nível de aderência considerado médio. Esse resultado se coaduna com a pesquisa de Espejo et al. (2017), que verificaram inadequações no processo de avaliação de desempenho em hospitais públicos da Letônia. Dessa forma, os mecanismos de tomada de decisão e de verificação das decisões tomadas para otimizar os resultados podem melhorar.

Outro princípio de destaque foi transparência e *accountability*, que se coaduna com os achados de Cardozo (2012), quando o princípio da prestação de contas atingiu a maior média, mas se contrapõe ao identificado por Pina e Torres (2019) e Silva et al. (2020).

Destaca-se ainda a possibilidade de aperfeiçoamentos das práticas relacionadas ao princípio de gestão de riscos e de desempenho, tendo em vista a oportunidade de melhoria identificada pela média aderência apontada no presente estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado geral alcançou um percentual de 79,15%, com nível de aderência alto. Porém, há margem para melhorias nas práticas de governança, o que se assemelha ao resultado encontrado por David (2009).

Linczuk (2012) destaca que há necessidade de implementação de auditoria interna e sua devida estruturação para que haja o estabelecimento da governança. Foi possível observar, de acordo com a média obtida no princípio transparência e *accountability*, com percentual de 85,71%, considerado alto, que as IES públicas do Nordeste avançaram nesse quesito.

Esse estudo utilizou-se dos parâmetros de análise do framework da IFAC da pesquisa de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017). Dessa forma, foi identificado resultado análogo com relação a maior média nos dois estudos, que foi no princípio Integridade, ética e *compliance*, com 86,90% nesse e 92,38% na pesquisa anterior. Também se obteve como menor média do nível da aderência, nas duas pesquisas, o princípio de Gestão de riscos e de desempenho com 71,96% nesse estudo e 71,43% no anterior. Apesar dos resultados serem similares, deve ser destacado que o estudo

anterior teve como objetivo analisar o nível de aderência aos padrões de governança de apenas uma universidade pública, enquanto o presente estudo abrangeu as IES públicas do Nordeste.

Tendo em vista o contexto de questionamentos que envolvem as universidades públicas, sendo suscitadas reformas na sua gestão (MERTZIG, MENDONÇA, COSTA, 2021), este estudo indica que há um conflito considerando que, de acordo com a percepção de seus administradores, a gestão destas entidades é altamente aderente aos padrões internacionais.

Exemplo deste conflito é o princípio de transparência e accountability, que nesta pesquisa apresentou uma das maiores aderências, mas, nos resultados de Silva et al. (2020), é possível constatar a presença de universidades federais do Nordeste no cluster dos entes com baixa transparência, demonstrando que a percepção dos gestores, nesses casos, se distancia da realidade das entidades. A identificação de distorções na percepção dos gestores revela uma implicação prática da presente pesquisa, ensejando a necessidade de capacitar as pessoas que ocupam tais cargos, para que possam perceber com mais clareza o direcionamento a ser dado na governança da instituição.

Desta forma, apesar da percepção dos gestores apontar para uma alta aderência, o que se coaduna com os estudos anteriores de David (2009), Sobreira e Rodrigues Júnior (2018) e Sales et al. (2020), esse resultado pode ter um viés natural, decorrente dos interesses dos gestores de apresentarem bons resultados. Esta inferência é corroborada pelos resultados de Linczuk (2012) e Silva et al. (2020), que se contrapõem ao da presente pesquisa.

Ressalte-se ainda que existe uma coerência nas oportunidades de melhoria apontadas, que se concentra na gestão de riscos e de desempenho, tendo em vista a necessidade de identificar a efetividade das ações das IES. Sendo assim, uma importante contribuição da pesquisa é indicar que estabelecer indicadores de desempenho para nortear as atividades das universidades públicas é um aspecto da gestão

a ser melhorado, como previsto por Asuquo, Lashinde e Adu (2021) e Matias-Pereira (2010; 2022).

6 CONCLUSÃO

Neste estudo, investigou-se qual o nível de aderência das universidades públicas do Nordeste aos padrões internacionais de Governança Pública, tendo como base as diretrizes da International Federation of Accountants (IFAC) e do Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) publicadas em 2014 e consolidadas no estudo intitulado International framework: good governance in the public sector.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foi calculada uma média para cada um dos sete princípios elencados, assim foi obtida uma média geral do nível de aderência aos padrões de governança internacional.

Dessa maneira, de acordo com a percepção dos reitores e pró-reitores das universidades públicas do Nordeste, que responderam à pesquisa, o percentual geral obtido é de 79,15%, que qualifica com um nível de aderência alto com base no framework da IFAC/CIPFA. O resultado obtido se mostra um pouco abaixo do encontrado no estudo de Sobreira e Rodrigues Júnior (2017) que obteve média geral de aderência de 80,34%. Contudo, o estudo apresenta maiores níveis de adesão às práticas de governança do que os estudos anteriores de Cardozo (2012) e Sales et al. (2020).

Assim, a aplicação do framework da IFAC/CIPFA possibilita uma nova abordagem para o setor público brasileiro, melhorando seus modelos de gestão com prestação de contas eficiente e maior responsabilização. Ademais, a repetida aplicação do framework colabora para o destaque das instituições públicas.

Porém, tendo em vista o contexto de questionamentos sobre reformas na gestão das universidades públicas (MERTZIG, MENDONÇA, COSTA, 2021), este estudo indica que há um conflito, considerando que, de acordo com a percepção de seus administradores, a gestão destas entidades é altamente aderente aos

padrões internacionais. Aprofundando a análise das respostas aqui apresentadas, foi possível identificar distorções na percepção dos gestores, o que enseja a necessidade de capacitar os responsáveis pela governança das universidades, para que possam perceber com mais clareza a realidade da instituição.

Destaca-se, por fim, que existe uma coerência nas oportunidades de melhoria apontadas na gestão de riscos e de desempenho, tendo em vista que muitas das críticas se referem à efetividade das ações das IES. Sendo assim, uma importante contribuição da pesquisa é indicar que estabelecer indicadores de desempenho para nortear as atividades das universidades públicas é um aspecto da gestão a ser melhorado.

Considerando a importância de estudos acerca do tema, sugere-se que novas pesquisas abranjam outras universidades e outras instituições públicas. Além disso, a partir do levantamento feito no presente estudo, podem ser realizadas pesquisas buscando identificar os fatores que influenciam a qualidade da governança nestas entidades. Também, podem ser feitas pesquisas que comparem a percepção dos gestores com a efetiva prática das ações e governança.

REFERÊNCIAS

ADAM, Antonis; DELIS, Manthos; KAMMAS, Pantelis. Public sector efficiency: leveling the playing field between OECD countries. **Public Choice**, v. 146, n. 1, p. 163-183, 2011. Disponível em: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/16493/1/MPRA_paper_16493.pdf. Acesso em: 05 mai. 2022.

ALONSO, José M.; CLIFTON, Judith; DÍAZ-FUENTES, Daniel. The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. **Health Policy**, v. 119, n. 3, p. 333-340, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851014003352?via%3Dihub>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 78-86, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a09.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

Asuquo, C.; Lashinde, A.; Adu, E. Governance quality and public sector procurement of infrastructure projects in developing countries: evidence from Nigeria, **Journal of Public Procurement**, Vol. 21 No. 3, p. 285-299. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOPP-10-2019-0067>. Acesso em: 13. Set. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, POR: Edições 70, 1977.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm Acesso em: 07 jun. 2022.

BRONZO, Carla; COSTA, Eliete Cristina Rezende; GUIMARAES, Flavia. A Burocracia de Nível de Rua na Implementação do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF): Percepções e Traduções de Normativas nas Políticas Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, 2022.

CADBURY COMMITTEE. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. Londres, 1992. Disponível em: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: 11 apr. 2022.

CAPPELLESSO, Géssica; FIGUEIREDO, Lílian Mendes; LIMA, D. V. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 3, p. 77-90, 2016.

CARDOZO, M. A. **A evidenciação das políticas de governança nas IFES: um estudo nas universidades federais do sul do Brasil**. 2012. 203 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100641/309349.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 abr. 2021.

CASTELLO, Rebecca; VIDAL, Josep Pont. A governança nas Instituições de Ensino Superior. **Documentos de Trabalho do GIGAPP Estúdios**, v. 5, n. 83-90, p. 168-184, 2018. Disponível em: <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/101/120>. Acesso em: 22 abr. 2021.

DAVID, M. V. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança: o caso de três universidades federais de Minas Gerais**. 2009. 232 f. Tese

(Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/3026/1/TESE_Transforma%3%a7%3%b5es%20na%20educa%3%a7%3%a3o%20superior%20no%20Brasil%20e%20seus%20impactos%20na%20estrutura%2c%20estrat%3%a9gia%20e%20governan%3%a7a.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; PORTULHAK, Henrique; PACHECO, Vicente. Performance management in university hospitals: an empirical analysis in a Brazilian institution. **Tourism & Management Studies**, v. 13, n. 1, p. 52-59, 2017. Disponível em: http://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/867/pdf_44. Acesso em: 22 abr. 2022.

FERRY, L. *et al.* Framing public governance in Malaysia: Rhetorical appeals through accrual accounting. **Accounting Forum**, Volume 42, Issue 2, p. 170-183, 2018. Disponível em: <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S0155998217301163>. Acesso em: 13 set. 2022.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança corporativa: conceitos e aplicações. **XIII SEGeT-Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2016**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IFAC – International Federation of Accountants (2014). **The international framework: good governance in the public sector**. New York: IFAC.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/222/227>. Acesso em: 22 abr. 2021.

KEZAR, Adrianna; ECKEL, Peter D. Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. **The Journal of Higher Education**, v. 75, n. 4, p. 371-399, 2004

LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública: a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/381/3/CT_PPGPGP_M_Linczuk%2C%20Luciane%20Mialik%20Wagnitz_2012.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

LOTTA, Gabriela Spanguero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002. . Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MACÊDO, Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro et al. Análise da eficiência dos recursos públicos direcionados à educação: estudo nos municípios do Estado do Paraná. In: **Anais do Congresso**

Brasileiro de Custos-ABC. 2012. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/298/298#>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 13 set. 2022.

MERTZIG, Patrícia Lakchmi Leite; MENDONÇA, Camila Tecla Morteau; COSTA, Maria Luisa Furlan. Políticas públicas para a educação no Brasil: do terceiro setor ao processo de privatização do ensino superior. **EccoS–Revista Científica**, n. 59, p. 10781, 2021.

PINA, V. e TORRES, L. Online transparency and corporate governance in Spanish governmental agencies, **Online Information Review**, Vol. 43 No. 4, p. 653-675, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OIR-03-2018-0102/full/html>. Acesso em: 13 set. 2022.

PEREIRA, José Matias. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 6 abr. 2022.

RIBEIRO, Patricia Gava; ISHIKAWA, Gerson; LIMA, Isaura Alberton de; RASOTO Vanessa Ishikawa. Sustentabilidade no Uso de Recursos Públicos Segundo a IFAC e o CIPFA: uma análise da Prática C de Governança Pública—definição de resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 4, p. 1005-1005, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/cp.v13i4.33607>. Acesso em: 11 jul. 2022.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

SILVA, Clayton Robson Moreira da; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 791-801, 2019. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/ri-ufc/29092/3/2018_dis_crmsilva.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

SILVA, E. O. da; TONDOLO, R. da R. P.; TONDOLO, V. A. G.; LONGARAY, A. A. **Transparency in brazilian federal universities: an analysis of governance mechanisms**. Research, Society and Development, v. 9, n. 8, p. e509985489, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5489>. Acesso em: 13. Set. 2022.

SOBREIRA, Karoline Rodrigues; RODRIGUES JÚNIOR, Manuel Salgueiro. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, n. 1, p. 166-194, 2017. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/edicoes/revista-controle-volume-xv-n-1-junho-2017/send/256-revista-controle-volume-xv-n-1-junho-2017/3599-artigo-5-governanca-no-setor-publico-segundo-ifac-levantamento-do-nivel-de>

aderencia-de-uma-instituicao-de-ensino-superior. Acesso em: 22 abr. 2021.

SOBREIRA, Karoline Rodrigues; RODRIGUES JUNIOR, Manuel Salgueiro. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. **Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <http://www.rgc.org.br/ojs-3.2.1-2/index.php/Journals/article/view/33/43>. Acesso em: 22 abr. 2021.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares do. Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/11505/9603>. Acesso em: 11 jul. 2022.

VARELA, Patrícia Siqueira; MARTINS, Gilberto de Andrade; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes. 2012 Desempenho dos municípios paulistas: uma avaliação de eficiência da atenção básica à saúde. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 624-637, 2012. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0080210716302539?token=635A509582F851D8B4478DB41F6FAD81CBDCC39E92A7507C16B928DA63A64FAC3D4191B302B116AD1F2C1192F0B1EFD5&originRegion=us-east-1&originCreation=20210422200114>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg Transparência e Boas Práticas de Governança: Análise de Padrões e Princípios nos Relatórios de Gestão de Universidades Federais Brasileiras. **XVII EN-ANCIB- Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. Bahia. 2016.