



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

GERLYSON GIRÃO BORGES

**EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM
RELATÓRIOS DE GESTÃO: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
BRASILEIRAS**

FORTALEZA

2024

GERLYSON GIRÃO BORGES

EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM RELATÓRIOS DE
GESTÃO: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Orientador: Prof. Dr. Hugo Santana de Figueirêdo Junior.

FORTALEZA
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- B731e Borges, Gerlyson Girão.
EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM RELATÓRIOS DE GESTÃO : UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. / Gerlyson Girão Borges. – 2024.
102 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, 1, Fortaleza, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Santana de Figueirêdo Junior.

1. Universidades Federais. 2. Governança Pública. 3. Relatório de Gestão. I. Título.

CDD

GERLYSON GIRÃO BORGES

EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM RELATÓRIOS DE
GESTÃO: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração e Controladoria
da Universidade Federal do Ceará como
requisito para a obtenção de título de Mestre
em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Orientador: Prof. Dr. Hugo Santana de
Figueirêdo Junior.

Aprovado em: 26/04/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Santana de Figueirêdo Junior.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes.
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

FORTALEZA
2024

À professora Maria das Graças Rodrigues Girão, minha mãe,
por ter me ensinado as primeiras letras nos tempos de minha infância
e por me ensinar lições concretas de amor e de valores humanos até hoje.
Gratidão por todo o apoio ofertado, contribuindo
decisivamente com o meu percurso até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte primeira de toda a sabedoria e a bondade que existe e que reflete sutilmente na essência dos seres por Ele criados.

À minha mãe, Maria das Graças Rodrigues Girão, por cumprir tão fielmente a missão que lhe foi confiada pelo Criador de trazer-me à vida, educar-me e ser um exemplo concreto de que o amor materno é uma constante doação.

Ao meu pai, Antonio Alexandre Borges, por ser um referencial de firmeza, de humanidade, de coragem e de sensibilidade desde os primeiros tempos de minha vida.

Aos meus irmãos, Getúlio, Gerbet e Geibson, membros da minha primeira escola de convivência humana, com quem aprendi que as distintas personalidades de cada homem, ao seu próprio modo, guardam uma reserva inesgotável de bons sentimentos. Seja nas palavras, seja nos gestos, seja até mesmo no olhar silencioso, há sempre uma expressão de amor que se revela ao longo de toda uma história compartilhada.

Aos meus irmãos, Naiara, Krysdia e Gerbson, e aos seus respectivos filhos, Lavinia, Isadora e Théo, com quem aprendi que o amor é um fruto que brota de algo para além da convivência cotidiana e que se traduz na expressão do respeito e do carinho que se sente um pelo outro.

Às minhas cunhadas, Samira, Gleice e Naiane, por cumprirem tão bem o papel de me mostrar que o conceito de família, no plano dos sentimentos e do respeito, vai muito além do que um laço meramente genético e sanguíneo.

Aos meus sobrinhos, Geovana e Ravi, meus professores mais competentes na matéria dos sentimentos, ensinando-me diariamente que existe um amor que vai além da nossa compreensão.

Aos meus avós maternos, João Girão (*in memoriam*) e Rocicler Rodrigues (*in memoriam*) pela transmissão de tantos valores que me são tão caros e que encontraram consonância com diversos elementos da minha personalidade.

Aos meus avós paternos, Emanuel Borges (Seu Tim) e Zuila Alexandre (*in memoriam*), com os quais aprendi o quanto a humildade e a alegria são antídotos potentes para os desafios que a vida inexoravelmente nos apresenta ao longo dos tempos.

Às minhas tias maternas – Nazaré, Socorro, Fátima, Maria do Carmo, Lourdes e Luiza – e paternas – Socorro (*in memoriam*), Joana, Francisca e Margarida – dois grupos de mulheres que trazem em comum a marca da força e da coragem, sendo verdadeiros sustentáculos para as suas famílias. Minha gratidão pelo cuidado e o carinho de sempre.

Aos meus familiares, em seu sentido amplo, pelo apoio e carinho com que sempre me trataram e por compartilharem essa caminhada de vida ao meu lado.

Aos meus amigos, os de hoje e os de há tantos tempos, pelo apoio, pelos ensinamentos, pelo respeito, pelas experiências e vivências diversas e, principalmente, pelas lágrimas e risos eventualmente compartilhados.

Aos professores que tive ao longo da vida, por quem guardo muita gratidão, pois cada um, ao seu tempo e modo, estendeu sua mão para me apoiar na caminhada até aqui.

Aos gestores, aos colegas servidores e aos alunos que compõem o *Campus* da UFC em Quixadá, minha repartição de trabalho, por toda demonstração de apoio, respeito e carinho por mim e por cumprirem o tão importante papel, como comunidade acadêmica, de transformarem a realidade do Sertão Central do Ceará, constituindo uma instituição que é uma verdadeira casa de oportunidades para o nosso povo.

Aos gestores e demais membros da Assistência Militar do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará por me concederem a honrosa oportunidade de ser seu estagiário de pós-graduação e com os quais adquiri conhecimentos, experiências e afetos que marcarão, tenho certeza, toda a minha vida.

À coordenação, à secretaria, aos professores e aos colegas do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) pela excepcional qualidade da formação oferecida durante todo o curso. Qualquer palavra é insuficiente para me permitir descrever a honra que sinto em pertencer a esse seletivo grupo.

Aos membros da banca examinadora desta dissertação, Prof^ª. Dr^ª. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima e Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes pelas análises, correções e sugestões que foram sempre bastantes contributiva para o melhor encaminhamento da pesquisa e construção desta dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hugo Santana de Figueirêdo Junior, por me conduzir e apoiar na missão de realizar um estudo tão abrangente e profícuo que resultou na produção dessa dissertação. Registro a minha admiração por sua trajetória no âmbito acadêmico e organizacional e principalmente pela forma tranquila, compreensiva e humilde com que sempre me tratou. Gratidão pela proposta desafiadora da pesquisa e por acreditar no meu potencial de concretizá-la.

A nossa proteção está no nome do Senhor, que fez o céu e a terra

Sl 124, 8.

RESUMO

A governança pública constitui instrumento eficaz para a melhoria do desempenho organizacional das universidades federais brasileiras. Verifica-se que há um baixo número de estudos sobre o tema no Brasil e, ainda assim, sem abrangência das práticas de governança e restritos a poucas universidades. Esta pesquisa objetivou analisar o nível de evidencição das práticas de governança pública nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras. Trata-se de pesquisa qualitativa, que utilizou análise de conteúdo dos relatórios de gestão no ano de 2021, com o software Atlas.ti versão 23, e posteriormente comparou o nível de governança resultante com o índice iGovPub de avaliação de governança apresentado pelo Tribunal de Contas da União. Os resultados permitiram identificar as principais práticas de governança pública adotadas de acordo com os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle. Verificou-se a situação individual das instituições e comparou-se os resultados médios obtidos pelos grupos regionais de universidades, estando eles classificados como de evidencição média para os mecanismos de governança, exceto o grupo das regiões Norte e Sudeste que foram classificados como de evidencição alta para o mecanismo de controle. Foi verificado um bom alinhamento de informações entre o nível de adoção de práticas de governança identificado nesta pesquisa e o índice iGovPub de avaliação de governança apresentado pelo Tribunal de Contas da União para aquelas 53 universidades cujos dados comparativos estavam disponíveis no período analisado. Nota-se que algumas universidades federais demonstram avançada adoção da governança pública, mas que a maioria delas necessita ainda fortalecer seus mecanismos. Esta pesquisa contribui, assim, para identificar os pontos de melhoria tanto quanto à evidencição quanto à prática em si dos mecanismos de governança nas universidades federais brasileiras.

Palavras-chave: Universidades Federais. Governança Pública. Relatório de Gestão. iGovPub.

ABSTRACT

Public governance is an effective tool for improving the organizational performance of Brazilian federal universities. There is a low numbers of studies on the subject in Brazil. This research aimed to analyze the disclosure of public governance practices in the management reports of Brazilian federal universities. This is a qualitative study that used content analysis of management reports for 2021, using Atlas.ti software version 23 and then compared the resulting level of governance with the iGovPub governance assessment index presented by the Federal Court of Auditors. The results made it possible to identify the main public governance practices adopted according to leadership, strategy and control mechanisms. The individual situation of the institutions was verified and the average results obtained by the regional groups of universities were compared. They were classified as having medium disclosure for the governance mechanisms, except for the group from the North and Southeast regions, which were classified as having high disclosure for the control mechanism. A good alignment a good alignment was identified between the level of adoption of governance practices identified in this research and index iGovPub was verified, governance assessment presented by the Federal Court of Accounts for those 53 universities whose comparative data was available during the period analyzed. It can be identified that some federal universities have shown advanced adoption of public governance, but that most of them still need to strengthen these arrangements. This study contributes to identify points for improvement, both in terms of disclosure and the actual practice of governance mechanisms in Brazilian federal universities.

Keywords: Federal Universities. Public governance. Management Report. iGovPub.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Componentes da estrutura de governança pública.....	26
Figura 02: Diagrama da metodologia desta pesquisa.....	39
Figura 03: Etapas da Análise de Conteúdo.....	49
Figura 04: Etapas do procedimento de análise do conteúdo.....	53
Figura 05: Estruturação da governança pública e seus mecanismos.....	54
Figura 06: Estrutura do Mecanismo de Liderança.....	55
Figura 07: Estrutura do Mecanismo de Estratégia.....	63
Figura 08: Estrutura do Mecanismo de Controle.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Instâncias de governança pública.....	25
Quadro 02: Estudos sobre o tema da Governança em IES.....	32
Quadro 03: Relação das universidades federais brasileiras.....	40
Quadro 04: Exemplos de quesitos para análise dos relatórios de gestão.....	45
Quadro 05: Parâmetros de classificação das universidad.....	50
Quadro 06: Parâmetros de classificação das universidades.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Classificação das universidades para Mecanismo de Liderança.....	60
Tabela 02: Classificação das universidades para Mecanismo de Estratégia.....	71
Tabela 03: Classificação das universidades para Mecanismo de Controle.....	80
Tabela 04: Resultados das universidades nos relatórios de gestão e no iGovPub...	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO	– <i>Australian National Audit Office</i>
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	– Controladoria Geral da União
IBGC	– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	– Instituição de Ensino Superior
IFAC	– International Federation of Accountants
IGG	– Índice de Governança e Gestão
iGovPub	– Índice de Governança Pública
INEP	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais
MEC	– Ministério da Educação
OCDE	– Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
SPELL	– <i>Scientific Periodical Electronic Library</i>
TCU	– Tribunal de Contas da União
UFABC	– Universidade Federal do ABC
UFAC	– Universidade Federal do Acre
UFAL	– Universidade Federal de Alagoas
UFAM	– Universidade Federal do Amazonas
UFAPE	– Universidade Federal do Pernambuco
UFBA	– Universidade Federal da Bahia
UFC	– Universidade Federal do Ceará
UFCA	– Universidade Federal do Cariri
UFCAT	– Universidade Federal do Catalão
UFCG	– Universidade Federal de Campo Grande
UFDPAR	– Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	– Universidade Federal Rural do Semiárido
UFES	– Universidade Federal do Espírito Santo

UFF	– Universidade Federal Fluminense
UFRRJ	– Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFFS	– Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	– Universidade Federal de Goiás
UFGD	– Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	– Universidade Federal de Jataí
UFJF	– Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	– Universidade Federal de Lavras
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UFMG	– Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	– Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFMT	– Universidade Federal do Mato Grosso
UFNT	– Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOB	– Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	– Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	– Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	– Universidade Federal do Pará
UFPB	– Universidade Federal da Paraíba
UFPE	– Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL	– Universidade Federal de Pelotas
UFPI	– Universidade Federal do Piauí
UFPR	– Universidade Federal do Paraná
UFR	– Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	– Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	– Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
FURG	– Universidade Federal do Rio Grande
UFRGS	– Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	– Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRN	– Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	– Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	– Universidade Federal de Roraima
UFS	– Universidade Federal de Sergipe
UFSB	– Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	– Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	– Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	– Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria
UFT	– Universidade Federal do Tocantins
UFTM	– Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	– Universidade Federal de Uberlândia
UFVJM	– Universidade Federal do Vale do Jari e Mucuri
UnB	– Universidade de Brasília
UNIFAL	– Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	– Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	– Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	– Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	– Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNI LA	– Universidade Federal da Integração Latino Americana
UNILAB	– Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	– Universidade Federal do Pampa
UNIR	– Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	– Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	– Universidade Federal do vale do São Francisco
UTFPR	– Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Justificativa	16
1.3 Questão de pesquisa	18
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Governança pública	19
2.2 Governança pública aplicada ao contexto da gestão universitária	22
2.3 Considerações sobre os relatórios de gestão e o iGovPub	25
2.4 Estudos anteriores sobre governança na gestão universitária	28
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipologia da pesquisa	35
3.2 População e amostra	35
3.3 Procedimentos de coleta de dados	39
3.4 Procedimento de análise dos dados	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1 Mecanismo de Liderança	48
4.1.1 Estabelecimento do modelo de governança	48
4.1.2 Promoção da integridade	50
4.1.3 Promoção da capacidade de liderança	52
4.1.4 Resultados comparativos para o mecanismo de liderança	54
4.2 Mecanismo de Estratégia	56
4.2.1 Gestão de riscos	57
4.2.2 Monitoramento do alcance dos resultados organizacionais	59
4.2.3 Estabelecimento da estratégia	61
4.2.4 Monitoramento do desempenho das funções de gestão	62
4.2.5 Resultados comparativos para o mecanismo de estratégia	65
4.3 Mecanismo de Controle	67
4.3.1 Promoção da Transparência	67
4.3.2 Garantia do Accountability	69
4.3.3 Avaliação da satisfação das partes interessadas	71
4.3.4 Efetividade da auditoria interna	72
4.3.5 Resultados comparativos para o Mecanismo de Controle	74
4.4 Comparação de resultados obtidos nos relatórios de gestão e no iGovPub	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE 1 - Links de acesso aos relatórios	89
APÊNDICE 2 - Resultados individuais das universidades federais (UF)	94

1 INTRODUÇÃO

Esta seção visa apresentar elementos centrais da dissertação, a qual se dedica a analisar o tema da governança pública em universidades federais brasileiras e adotou como objeto de estudo o conjunto formado por todas essas instituições. São apresentadas subseções de contextualização, de justificativa, de questão de pesquisa e de objetivos geral e específicos.

1.1 Contextualização

A governança, em sentido amplo, é compreendida como a adoção de mecanismos de liderança, de estratégia e de controle com o objetivo de potencializar a direção, a avaliação e o monitoramento da gestão organizacional, conduzindo-a ao alcance dos melhores resultados (TCU, 2020).

Ao aplicá-la ao contexto corporativo, ela passa a ser descrita pelo (IBGC, 2023) como um conjunto de regras, princípios, estruturas e processos que são coordenados a fim de que as organizações sejam dirigidas e monitoradas em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, zelando-se pela sustentabilidade e pela geração de valor às partes interessadas.

Entre os referidos princípios da governança, citam-se a transparência, a equidade, a prestação de contas e responsabilidade corporativa, sendo este último formado pelas dimensões do *compliance* e das questões éticas (Matias-Pereira, 2022).

A governança pública, por sua vez, também se estrutura sobre os mesmos princípios da governança corporativa, os quais passaram por processos adaptativos a fim de se adequar à realidade própria das agências governamentais (TCU, 2020; SALES *et al.*, 2020; Matias-Pereira, 2022), sem que isso alterasse as suas bases fundamentais, uma vez que as duas iniciativas diferenciam-se apenas na forma de administração e nos objetivos institucionais e assemelham-se na busca por bons resultados (Leal Filho *et al.*, 2020; Lugoboni; Marques, 2022).

Entende-se que as boas práticas de governança pública podem apresentar grandes contribuições aos mais diversos tipos de instituição (Teixeira; Gomes, 2019), uma vez que é alicerçada por um conjunto formado de princípios, procedimentos e controles que organizam as formas de relações entre os grupos de decisão da organização e, assim, tem-se por consequência direta desse processo a ampliação do valor percebido pelos grupos de interesse em relação às ações desenvolvidas pelo Estado (Ferreira; Baidya; Dalbem, 2018).

Quando se considera a governança pública aplicada à gestão educacional, entende-se que ela favorece o alcance de objetivos e potencializa a ação dos sistemas educacionais (World Bank, 2020). Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão incluídas entre as

organizações que podem se beneficiar significativamente com as boas práticas de governança pública (Vilela; Veloso, 2014).

Conforme assevera Gesser *et al.* (2021), as universidades, especialmente as IES públicas, possuem um arranjo que, naturalmente, requer uma estrutura de governança, principalmente, em face da forma como as unidades de poder se distribuem nos diversos núcleos acadêmicos que compõem essas organizações e do seu complexo papel de ofertar serviços de ensino, pesquisa e extensão nas mais diversas áreas do saber científico.

No mesmo sentido, Ribeiro Filho e Lopes Valadares (2017) entendem que a gestão dos órgãos públicos no Brasil tem se reconfigurado tendo em vista a necessidade de se adequar ao quadro econômico, cultural e político em que a administração pública está inserida, situação que tem reflexo direto sobre a gestão das universidades federais as quais representam vultosa parcela dos órgãos públicos federais brasileiros.

Mesmo diante da reconhecida importância do tema para os diversos grupos de interesse existentes na sociedade, a governança pública aplicado ao contexto às universidades federais ainda possui um baixo número de pesquisas científicas no Brasil, o que chama a atenção, especialmente do próprio contexto acadêmico, para a necessidade de se realizar investigações sobre os diversos contextos que envolvem a gestão dessas instituições.

Tais investigações podem ter por objetivo explorar questões como especificidades regionais, desempenho de índices acadêmicos e de pesquisa, configuração da gestão e processos de *accountability* e transparência (Sobreira; Rodrigues Junior, 2021). Destaca-se que todas essas questões estão intrinsecamente relacionadas num extenso rol de temas que são abordados no processo de governança de instituições.

Na administração pública brasileira, o Tribunal de Contas da União (TCU) atua de forma orientativa e normativa no sentido de promover e avaliar a adoção de boas práticas de governança pública por parte dos órgãos sob sua jurisdição. Além dessa ação direta em relação aos órgãos públicos federais, as diretrizes definidas pelo TCU inspiram estruturas administrativas nos vários níveis de gestão do Estado (Teixeira; Gomes, 2019).

Entre as ações do TCU, destaca-se a publicação, periodicamente revisada, do Referencial Básico em Governança Organizacional, o qual teve a publicação mais recente no ano de 2020. Esse documento, desde a sua primeira versão, tem apresentado significativas contribuições ao desenvolvimento de boas práticas de governança pública, bem como servido de parâmetro de autoavaliação para diversos órgãos. Destaca-se ainda que esse documento serviu para inspirar a criação de dispositivos legais sobre o tema da governança pública pelo Congresso Nacional brasileiro (Brasil, 2020).

Nessa perspectiva, outra ação importante implementada pelo TCU refere-se ao Levantamento de Governança e Gestão Públicas, no qual os órgãos jurisdicionados apresentam ao tribunal, por meio de questionário padronizado, um conjunto estruturado de informações que envolvem diversos aspectos da gestão. A partir dessas informações, o TCU define e mensura os resultados apurados na forma de índices temáticos de governança e gestão.

Assim, destaca-se para fins desta pesquisa o Índice de Governança Organizacional Pública (iGovPub) que objetiva avaliar o nível de adesão dos órgãos federais às práticas de governança pública a partir de três dimensões que, a saber, são o mecanismo de liderança, o mecanismo de estratégia e o mecanismo de controle.

A coleta de dados para composição desse índice é feita por meio de um questionário elaborado estritamente sobre o conjunto de práticas de governança que o TCU define em seu Referencial Básico de Governança Organizacional Pública. Destaca-se a importância de que as informações obtidas no iGovPub são reflexos de um processo de disponibilização das informações estabelecidos diretamente entre as instituições e o TCU.

Ainda dentro perspectiva, cabe destacar que como um resultado autorreflexivo das práticas de governança, especialmente no que corresponde às ações de promoção da transparência, os órgãos públicos devem anualmente publicizar os seus relatórios de gestão contendo um apanhado das ações desenvolvidas, dos recursos empregados e dos resultados alcançados no respectivo exercício. Nota-se que por meio de tais relatórios é possível se observar, entre outros aspectos, a evidenciação das práticas de governança adotadas pelas instituições.

Retomando o tema das universidades federais, considera-se necessário pontuar que essas instituições, por sua própria natureza, estão plenamente incluídas nas ações e direcionamentos descritos anteriormente e, portanto, devem se enquadrar no processo de adoção de boas práticas de governança aos modos do que orienta o TCU. Outrossim, elas mantêm a prática de divulgar ao público os relatórios anuais de gestão (Zorzal; Rodrigues, 2016).

Essa condição, associada às já referidas necessidades de pesquisas sobre o contexto da gestão universitária em face do baixo número de publicações sobre o tema em periódicos científicos, cria condição propícia para se realizar estudos aplicados especificamente sobre a expressão da adoção de práticas de governança pública em universidades federais por meio dos relatórios de gestão.

1.2 Justificativa

As organizações universitárias se constituem como instituições de grande importância nos campos social, econômico, político e cultural de uma sociedade. No Brasil, ao se analisar essas dimensões, as universidades públicas passam a ocupar ainda mais destaque (Lugoboni; Marques, 2022).

Questões como a garantia do acesso às vagas ao ensino superior, a descentralização das unidades acadêmicas e a promoção das ações de ensino, pesquisa e extensão estão a cargo majoritariamente das universidades públicas, de modo mais abrangente, das universidades federais. Nesse sentido, entende-se a importância de se conhecer e desenvolver mecanismos de gestão que aprimorem e potencializem o desempenho dessas organizações (Pasquali; Nottar; Mello, 2020).

No conjunto de discussões e propostas voltado à implementação de práticas de governança nas instituições públicas federais brasileiras, as universidades despontam como um campo de especial atenção em face da complexidade natural de suas estruturas organizacionais, além da já citada abrangência nos campos econômico, social, político e cultural, cabendo aqui destacar também a dimensão territorial que o conjunto dessas organizações conseguem ocupar, constituindo um braço do poder público que se faz presente nas mais diversas regiões do país (Teixeira; Gomes, 2019).

Vieira e Silva (2016) defendem que o tema da governança organizacional pública precisa ser investigado nos mais diversos cenários e organizações da administração federal, observando-se as suas especificidades e a aplicação das boas práticas de governança que se adequem a cada contexto.

Nesse sentido, entende-se que a condução de estudos que investiguem a adoção de práticas de governança pública nas universidades federais contribui substancialmente para novos achados sobre o tema. Associa-se a isso, os achados de Gesser et al. (2021) que identificaram uma baixa produção científica no Brasil sobre o tema da governança universitária ao longo de todo o período analisado e apontam para a necessidade de realização de novas pesquisas científicas.

Outro ponto de destaque se refere a importância de se identificar as boas práticas de governança praticadas nessas organizações a fim de se promover entre elas, por meio das divulgações científicas, um intercâmbio de informações de casos bem-sucedidos referentes a implementação da governança pública. Entende-se que isso contribui com a difusão de ações que alcançam resultados efetivos e que podem ser implementados por outras universidades (Teixeira; Gomes, 2019).

Apoiando-se nessas bases, compreende-se que a presente pesquisa contribui no sentido de reforçar e de ampliar os achados científicos em torno do tema da governança pública aplicada ao contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Compreende-se que essa pesquisa se diferencia dos estudos anteriormente apresentados pela literatura no sentido em que realiza uma investigação diretamente aplicada às universidades federais por meio de uma amostra bastante ampla e representativa das diversas realidades sociais, econômicas e geográficas em que essas instituições estão inseridas.

Além disso, a análise permite conhecer como essas instituições têm evidenciado as suas práticas de governança em seus relatórios de gestão, constituindo uma via de comunicação direta com o seu diversificado público de interesse, refletindo o princípio da transparência.

Salienta-se que os estudos verificados se dedicam a analisar a situação sob algum enfoque em específico entre as subáreas da governança, aplicando-se a segmentos como tecnologia da informação ou avaliando a repercussão das práticas de governança sob determinados aspectos da gestão organizacional.

Com base nisso, a presente pesquisa se estruturou de modo a analisar a aplicação da governança pública de forma abrangente, o que permite vislumbrar como ela se expressa e efetiva nos diversos cenários da organização. É neste contexto que a pesquisa se propôs a seguir o modelo de governança pública estabelecido pelo TCU, o qual concebe o tema sob as dimensões de liderança, de estratégia e de controle.

Verifica-se que há ainda um conjunto de outros estudos que foram dedicados especificamente a conhecer o panorama das pesquisas científicas sobre o tema produzidas no Brasil ao longo de determinado período, as chamadas pesquisas bibliográficas.

Tais pesquisas são de reconhecida importância para o campo científico, pois permitem avaliar, em aspectos qualitativos e quantitativos, a relevância e o interesse da comunidade científica sobre determinado tema. Ainda assim, é necessário considerar que os estudos de ordem empírica são fundamentais para se compreender as situações práticas sobre o fenômeno analisado.

Acredita-se também que este estudo traz contribuições para além do plano exclusivamente acadêmico, uma vez que traz um conjunto de informações estruturadas e alinhadas que permitem aos gestores públicos brasileiros conhecerem a situação da governança pública aplicada no contexto das universidades federais.

Um ponto que merece destaque é o fato de que essas organizações são detentoras de uma fatia importante do orçamento da União e que, portanto, precisam ter as suas práticas de gestão analisadas a fim de se conhecer as ações desenvolvidas e os resultados obtidos. Neste

sentido, é inequívoco considerar que a presente pesquisa apresenta significativas contribuições ao plano social e organizacional, especialmente, da gestão universitária.

1.3 Questão de pesquisa

Diante da situação descrita, como ponto orientativo para investigar as práticas de governança pública nas universidades federais, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **como se têm evidenciadas as práticas de governança pública adotadas pelas universidades federais brasileiras em seus relatórios de gestão?**

1.4 Objetivos

Nesse sentido, à luz da questão de pesquisa definida para este estudo foram traçados o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme descritos a seguir:

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a evidenciação das práticas de governança pública adotadas pelas universidades federais brasileiras.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar as práticas de governança pública apresentadas nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras à luz do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU;
2. Classificar as práticas de governança pública apresentadas nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras de acordo com os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle propostos pelo TCU;
3. Comparar a situação das universidades federais brasileiras por região quanto ao processo de adoção das práticas de governança pública;
4. Verificar o alinhamento entre as práticas de governança pública evidenciadas nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras e os resultados expressos no índice iGovPub do TCU.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é destinada a apresentar o processo de revisão de literatura realizado para embasar o presente estudo, estando estruturada sob os temas da governança pública, da governança pública aplicada à gestão universitária e dos mecanismos de evidenciação da adoção de práticas de governança. Além disso, esta seção dedica um tópico a tratar de aspectos dos relatórios de gestão e dos relatórios e metodologias do iGovPub e outro para apresentar esquematicamente os estudos empíricos anteriores.

2.1 Governança pública

A governança pública, tal como a governança corporativa, tem suas bases fundantes na Teoria da Agência e se orienta por um conjunto de princípios orientadores comuns que contribuem para o direcionamento e monitoramento da gestão da organização em direção ao alcance dos objetivos definidos (Teixeira; Gomes, 2019).

Desse modo, a governança organizacional pública, quando considerada sob o ponto de vista da literatura acadêmica, pode ser compreendida, de forma generalista, como um complexo processo que conduz à tomada de decisão, de modo a antecipar-se e a ultrapassar os próprios limites da estrutura do governo. Em termos práticos, esse grande espectro no qual a governança pública se desenvolve diz respeito, segundo a literatura científica, a aspectos como **(1)** o processo de distribuição do poder entre todos os que governam, bem como, os mecanismos de ação dos governados para fazerem-se ouvir e terem as suas necessidades e anseios atendidos, **(2)** os constantes mecanismos de gestão de procedimentos e ações, as redes de interação e as estruturas de negociação entre os diversos atores sociais e, **(3)** a própria estrutura do poder do governo (Matias-Pereira, 2022).

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), o conceito de governança surgiu como um desdobramento positivo do chamado conflito de agência, questão de ampla discussão entre estudiosos e que culminou na proposição da Teoria da Agência, conforme os estudos seminais de Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976).

Segundo essa perspectiva, há uma constante possibilidade de conflito de interesse entre aqueles que investem o seu capital nas organizações, sendo este chamado de Principal e aqueles que recebem a missão de fazer a gestão da organização e, conseqüentemente, do capital desses investidores, sendo esses segundos chamados de Agentes. Daí, a Teoria da Agência ser também chamada de Teoria do Agente-Principal (Matias-Pereira, 2022).

Embora a governança tenha surgido de análises aplicadas diretamente à organizações do setor privado, na atualidade, ela encontra ampla aplicação no setor público em

face da busca por modelos de estruturação do Estado que permitam o desenvolvimento de condições fundamentais como a participação democrática e a cidadania, a geração de valor nos serviços prestados, a constante prestação de contas, a responsabilidade sobre as ações realizadas e o estrito segmento das disposições legais (Gesser *et al.*, 2021).

Assim, surgiu em diversos países a adoção de práticas de governança aplicadas às agências governamentais, consistindo na aplicação de práticas de estratégia, liderança e *accountability* que possibilitaram que os gestores e as partes interessadas na atuação dessas agências tivessem condições de avaliar as demandas que se colocam diante delas, direcionar como a gestão deveria atuar a fim de atingir os seus objetivos e monitorar o funcionamento e desempenho organizacional. Desse modo, observou-se uma ampliação da capacidade das organizações públicas em entregar resultados mais efetivos em seus respectivos campos de atuação (TCU, 2020).

A partir desse ponto, diversos organismos internacionais desenvolveram ações para definir e estruturar a compreensão em torno da governança pública, especialmente, no que se refere ao estabelecimento de princípios gerais que a caracterizam. O Escritório Nacional de Auditoria da Austrália apresenta como princípios básicos da governança pública a liderança, o compromisso, a integridade, a responsabilidade, a transparência e a integração (ANAO, 2002).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) propôs três princípios fundamentais da governança pública como sendo a integridade, a transparência e a prestação de contas (IFAC, 2014). O Banco Mundial incentivou os Estados nacionais a desenvolverem práticas de gestão mais modernas e adequadas, propondo as dimensões da boa governança como sendo a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability* (World Bank, 2020).

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) define a governança como um conjunto de mecanismos que envolvem práticas de liderança, estratégias e controle que buscam, conjuntamente, realizar ações para avaliar, direcionar e monitorar a gestão no seu papel de desenvolver e realizar políticas públicas que atendam aos interesses da sociedade.

Sob essa perspectiva, coordena uma rede de ações que busca promover entre as instituições a ele jurisdicionadas, e ao setor público em geral, a adoção de práticas de governança, de modo a promover o alcance dos objetivos institucionais e, portanto, geração de valor para a sociedade (TCU, 2020).

Na definição do chamado sistema de governança, o IBGC (2023) propõe a definição dos *agentes de governança* para a estruturação da governança corporativa, como figuras que irão realizar as práticas de transparência, relacionamentos com *stakeholders*, avaliação da gestão, gerenciamento de riscos e de valores éticos e de conduta.

Baseando-se nessa proposta, o TCU propôs uma adaptação desse conceito para

atender às necessidades da governança pública, surgindo o conceito das *instâncias de governança*. Tais entidades, são responsáveis por implementar as práticas da boa governança nos seus respectivos órgãos e, assim, promover que os resultados organizacionais sejam alcançados e valores entregues à sociedade (TCU, 2020).

Conforme Teixeira e Gomes (2019), o TCU defende em seu Referencial de Básico de Governança que a governança organizacional pública está alicerçada sobre mecanismos estruturantes, sendo elas a *liderança*, *estratégica* e *controle*. Essas dimensões abarcam um conjunto de componentes que correspondem a pequenos aglomerados de práticas de gestão. Esse modelo está esboçado na Figura 1.

Figura 01: Componentes da estrutura de governança



Fonte: Elaborado com base no TCU (Brasil, 2020).

Para que um sistema de governança efetivo seja desenvolvido são necessários processos de trabalho, fluxo de informações entre os envolvidos nos processos de avaliação, direção e monitoramento da organização e, no plano administrativo é requerida a definição das instâncias internas e externas tanto de governança quanto de apoio à governança. Assim, entende-se tais instâncias conforme proposição do TCU (2020) apresentada no Quadro 01.

Quadro 01: Instâncias de governança pública

CATEGORIA DA INSTÂNCIA	PAPEL A SER DESENVOLVIDO
Externa de governança	Fiscalização, controle e regulação de processos, possuindo caráter autônomo e independente. Exemplos: Congresso Nacional e tribunais de contas.
Externa de apoio à governança	Avaliação, auditoria e monitoramento independente e comunicação de fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos: auditorias independentes e o controle social organizado.
Interna de governança	Definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, monitorar a conformidade e o desempenho delas e garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos: Conselhos de administração, órgãos de administração superior.
Interna de apoio à governança	Comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos: ouvidorias, auditorias internas, conselhos fiscais e comissões e comitês temáticos.

Fonte: Elaborado com base no TCU (TCU, 2020).

Como demonstrado no quadro 1, as instâncias internas de governança e de apoio à governança são compostas, num primeiro nível, por estruturas estratégicas de decisão organizacional, formada por conselhos superiores e órgãos consultivos. Num segundo plano, verifica-se a existência das instâncias de gestão, compostas pelo nível tático, caracterizado por coordenar as ações operacionais em setores específicos, e pelo nível operacional, realizando o gerenciamento das ações de base da instituição em que atuam.

Assim, entende-se que a estrutura de governança das organizações, em suas dimensões internas, age no sentido de cumprir um papel orientativo e de definição de políticas organizacionais, traçando os objetivos a serem alcançados e monitorando o alcance deles a fim de reafirmar ou redirecionar o curso de ação da gestão nos referidos níveis tático e operacional (TCU, 2020).

De modo geral, é importante que cada organização do setor público conheça e defina sua estrutura de governança, especialmente, no tocante a identificação de suas instâncias de governança. Compreende-se que essa definição é primordial para que sejam atribuídas as responsabilidades de cada instância. Isso contribuirá para que a estrutura de governança pública contribua efetivamente para o alcance de bons resultados pela gestão.

2.2 Governança pública aplicada ao contexto da gestão universitária

Como já referido, as práticas de governança são aplicáveis aos diversos cenários organizacionais existentes, uma vez que todas essas organizações, independentemente de sua natureza, possuem objetivos a serem alcançados, os quais podem ser viabilizados por adequadas práticas de gestão (Teixeira; Gomes, 2019).

É nesse sentido que a governança poderá oferecer sua contribuição, constituindo bases estratégicas para guiar os agentes de gestão. Nas universidades públicas, por suas especificidades, a organização de poderes faz com que essa instituição tenha forçosamente um exercício constante de governança, pois identifica-se nela diferentes microespaços organizacionais regidos por um complexo sistema que considera questões hierárquicas, mercadológicas e de acordos (Balbachevsky; Kerbauy; Fabiano, 2016).

Na perspectiva da governança em um contexto de gestão do ensino superior, observa-se que esse conceito tem sido trabalhado, especialmente no âmbito científico-acadêmico, sob duas vertentes muito bem delineadas, sendo elas: (1) mecanismos internos de ajustamento; e, (2) estruturas de coordenação com agentes externos à instituição.

Os mecanismos de ajustes internos possibilitam compreender bem o contexto no qual a governança se insere na universidade por tratar-se de um complexo sistema de estruturação e divisão de poderes, o qual é marcado por uma forte centralização das unidades detentoras de poderes decisórios, autoridade, além de uma limitada autonomia às suas subunidades vinculadas (Gesser *et al.*, 2021).

Em outra perspectiva, pode-se observar que há um conjunto de relações das instituições universitárias com atores que são externos à sua estrutura típica. Nesse quesito, cita-se as relações das universidades públicas com outros órgãos públicos, tais como ministérios e secretarias de governo, entidades de controle, instâncias do poder judiciário etc. Além de outras organizações como centros de representação estudantil, sindicatos, empresas e o mercado de um modo geral e todas as formas de organização e expressão da sociedade (Gesser *et al.*, 2021).

No entanto, o foco principal desse conjunto de relações faz referência a setores externos que possuem vínculos diretos com o funcionamento e desempenho da IES, devendo-se citar como melhor exemplo a atuação dos órgãos de apoio e gestão de atividades científicas, os quais mantêm um rígido sistema de acompanhamento da produção científica desenvolvida pelas universidades. Tamanha é a importância desse processo que o respaldo social dessas IES, muitas vezes, está atrelado a esses índices de produção científica (Gesser *et al.*, 2021).

Compreendida a importância da definição de uma política de governança sólida e abrangente nas estruturas do poder público, o Estado brasileiro estabeleceu um conjunto de dispositivos legais que direcionou a adoção de práticas de governança pública em seus diversos órgãos, especialmente, do Poder Executivo Federal. Pode-se citar, de início, a Instrução Normativa Conjunta Nº 01, de 10 de março de 2016 do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU), a qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (Brasil, 2016).

Na mesma linha de ação, foi instituído o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, tratando da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e definindo o conceito de governança pública a ser seguido pelo Governo Federal, além de estabelecer princípios, diretrizes e mecanismos para a implementação de práticas de governança nos seus respectivos órgãos (Brasil, 2017).

Naturalmente, as universidades federais brasileiras, por se configurarem como autarquias do Ministério da Educação (MEC), também estão incluídas nesse processo de adoção das práticas de governança pública e, portanto, devem buscar desenvolver em sua estrutura organizacional a compreensão e a definição da estrutura de governança na qual está envolvida.

É a partir desse da visualização da estrutura de governança que as IES têm a oportunidade de identificar e atribuir os papéis que competem a cada grupo de interesse que representa e compõem essa estrutura (Gesser *et al.*, 2021).

Destaca-se também a necessidade de se definir um conjunto de boas práticas de governança pública especificamente direcionadas às instituições de ensino superior, considerando-se as já citadas especificidades estruturais e o papel social, econômico, político e cultural dessas instituições (Vilela; Veloso, 2014).

Dentro desse contexto, entende-se a importância de se identificar, por exemplo, as instâncias de governança que são próprias a uma instituição universitária, além de se verificar as ações que possam ser definidas como boas práticas de governança para essas organizações (Ribeiro Filho; Valadares, 2017).

Como relatado em seções anteriores, tem constituído trabalho do TCU ao longo dos últimos anos a realização de levantamentos que visam analisar a adesão dos órgãos sob sua jurisdição às práticas de governança pública. Esse levantamento consiste na aplicação de um questionário de autoavaliação denominado de Levantamento de Governança e Gestão Públicas, no qual os órgãos informam a sua situação diante de cada quesito do questionário (TCU, 2021).

O referido levantamento coleta dados que servem para a análise de aspectos específicos da gestão das instituições, incluindo as universidades federais, em que consideram desde o índice de governança e gestão até outros índices específicos como gestão de pessoas, tecnologia da informação, gestão de contratos e orçamentos. Por meio do estabelecimento desses índices, o TCU divulga relatórios com os quais comunica à sociedade a situação dos órgãos avaliados (Santos; Sousa, 2022).

Essas informações constituem uma rica fonte para estudos científicos, especialmente, no caso das universidades federais, pois em face da grande diversidade dessas organizações quanto à idade, ao número de alunos, à localização e ao contexto econômico-social, é possível se verificar, por exemplo, como tais fatores se relacionam com o desempenho das universidades em relação aos índices de governança.

Destaca-se ainda que as universidades federais, além de realizarem a efetiva adoção das práticas de governança pública, precisam estruturar meios para que a sociedade possa tomar conhecimento de como essas práticas repercutem no cotidiano das universidades. Nesse sentido, os resultados dos levantamentos promovidos pelo TCU e dos relatórios de gestão que as universidades publicam anualmente constituem instrumentos eficazes nesse processo de evidenciação das informações.

2.3 Considerações sobre os relatórios de gestão e o iGovPub

A Constituição Federal de 1988 estabelece um conjunto de direitos do cidadão brasileiro, entre eles, a garantia à transparência e ao acesso à informação pública (Brasil, 1988). Assim, entende-se que a disponibilização de informações à sociedade por meio de mecanismos oficiais transparentes e seguros constitui uma prática democrática que favorece o controle social e promove o exercício da cidadania por parte do público de interesse.

A compreensão da importância desse processo de transparência é reflexo de um processo global, ou seja, uma tendência que abrange a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, constituindo uma mudança de paradigma que advém do setor privado e que tem sido incorporado pelo setor público (De Souza *et al.*, 2023).

No Brasil, existem dispositivos legais pátrios que orientam esse processo de promoção da transparência em organizações públicas. No entanto, tais dispositivos e práticas se estruturam com base em mecanismos internacionais de caráter multilateral, podendo-se citar entre elas a OCDE, a IFAC e o *World Bank* (Matias-Pereira, 2022).

Em âmbito nacional, o IBGC e o TCU são órgãos de referência, como já mencionado em seções anteriores; sendo o primeiro voltado para o tema da governança no

âmbito das organizações privadas e o segundo atuando como um orientador das práticas gerais de governança do poder público em nível federal, o qual pode servir como um referencial para organizações públicas em qualquer das esferas e poderes da administração pública (Minuzzi; Pinto, 2020).

Numa referência prática à promoção da transparência na administração pública brasileira, pode ser citada a divulgação dos relatórios de gestão por parte dos órgãos públicos. A publicização de caráter anual desses relatórios é orientada pela Instrução Normativa TCU nº 84, de 1º de setembro de 2010, a qual define o relatório de gestão como um documento cuja elaboração é de responsabilidade dos gestores dos órgãos e que tem por objetivo principal permitir uma visão clara e abrangente para a sociedade acerca da estratégia, governança, desempenho e perspectivas do órgão (TCU, 2020).

O TCU entende que, com a adoção dessa medida, ocorre uma repercussão no âmbito externo à instituição de modo a agregar valor percebido por parte da sociedade em períodos de curto, médio e longo prazo, pois os cidadãos, ao estarem munidos desses instrumentos, poderão avaliar o alcance dos resultados obtidos pela instituição em face dos objetivos inicialmente planejados, bem como, verificar as justificativas para o alcance ou não de tais objetivos (TCU, 2020).

Cabe destacar ainda que embora a supracitada Instrução Normativa TCU nº 84 estabeleça diretrizes gerais para a composição dos relatórios de gestão (TCU, 2020), os gestores dos órgãos possuem poder discricionário para a produção desses documentos. Essa situação pode levar à variabilidade nos modelos de relatório, ainda que a essência das informações apresentadas possa ser mantida.

Ainda no sentido de avaliar as práticas e resultados dos órgãos públicos da Administração Pública Federal, o TCU deu início a um trabalho para traçar o perfil de governança e de gestão públicas dessas organizações de forma integrada, formando um indicador denominado de Índice de Governança e Gestão (iGG). As informações são obtidas por meio do Levantamento de Governança e Gestão Públicas, o qual foi realizado nos anos de 2017, 2018 e de 2021 (TCU, 2021).

Como mencionado anteriormente, o iGG trata-se de um índice integrado, sendo formado por índices subsidiários de Gestão Organizacional Pública (iGovPub), de Governança de Pessoas (iGovPessoas), de Governança em Tecnologia da Informação (iGovTI), de Gestão de Contratações (iGestContrat) e de Gestão Orçamentária (iGovOrcament) (Brasil, 2021).

O iGovPub é o índice que busca avaliar a adesão das instituições às práticas de governança pública organizacional. Essa avaliação ocorre de forma estruturada sobre três

mecanismos agregadores, sendo eles: Liderança, Estratégia e Controle. Na avaliação que compõe o iGovPub, a organização deve apresentar ao TCU práticas que estejam englobadas por um desses três mecanismos.

À medida que o número de práticas adotadas cresce, maior é o índice alcançado pela instituição avaliada. Naturalmente, o objetivo das organizações é alcançar posicionamentos cada vez melhores, inclusive, no iGovPub (TCU, 2021).

Logo que concretizado o processo de coleta e análise dos dados, o TCU elabora relatórios individuais apresentando a situação dos órgãos para consulta pública. Esses documentos são disponibilizados no *site* institucional do tribunal, podendo ser verificados individualmente por órgão.

Desse modo, dada a existência dos relatórios de gestão e do iGovPub como instrumentos nos quais se é possível observar a evidenciação da adoção das práticas de governança pública nas instituições jurisdicionadas ao TCU, torna-se necessária uma reflexão sobre as possíveis distinções entre as informações contidas em cada um desses instrumentos.

Assim, destaca-se que embora ambos estejam no campo da promoção da transparência de informações públicas, a publicação do iGovPub corresponde a um processo de transparência passiva, no qual os órgãos disponibilizam a informação mediante um processo de solicitação que, neste caso, se apresenta como uma comunicação direta com um órgão de controle externo, o TCU.

A publicação dos relatórios de gestão, por sua vez, se caracteriza por apresentar um ato de transparência ativa, uma vez que cada órgão disponibiliza o documento de forma periódica e como um procedimento de rotina da administração, sem que seja necessária uma solicitação formal para concessão de informações. Assim, pode-se dizer que este documento é direcionado à sociedade de um modo amplo.

Um aspecto também relevante na comparação entre os dois instrumentos diz respeito à condição procedimental de sua criação, pois, como já relatado, a definição do iGovPub se dá por meio de procedimentos padronizados para a coleta e análise dos dados enquanto a elaboração dos relatórios de gestão permite um certo nível de discricionariedade por parte dos gestores do órgão expedidor.

Dessa forma, considera-se de grande importância a condução de estudos que investiguem o paralelismo com que se dá essa prestação de informações, de modo a observar se há um bom alinhamento entre as informações apresentadas em cada um desses documentos (De Souza *et al.*, 2023).

Além disso, Zorzal e Rodrigues (2016) argumentam que quando se considera o contexto das universidades federais, há uma grande carência de estudos que busquem explorar o tema da evidenciação de informações e, por isso, enfatizam a importância desse tipo de pesquisa ao salientarem que tais instituições são alvo da destinação de um grande volume de recursos públicos e que, portanto, necessitam aprimorar constantemente os seus mecanismos de transparência.

Assim, a presente pesquisa se estrutura de modo a contribuir para suprir essa carência ao se propor a analisar a situação das universidades federais brasileiras no que tange o processo de evidenciação de suas informações por meio dos seus relatórios de gestão.

2.4 Estudos anteriores sobre governança na gestão universitária

Buscando-se conhecer um panorama das pesquisas científicas brasileiras sobre o tema da governança em instituições de ensino superior publicadas ao longo do período de 2018 a 2023, realizou-se consulta nas plataformas da *Scientific Periodical Electronic Library* (SPELL), do *Portal de Periódicos da CAPES* e do *Google Acadêmico*.

Na busca, foram usados os termos “Governança em IES”, “Governança em Instituições de Ensino Superior”, “Governança em Universidades”, “Governança na Educação Superior” e “Governança em Instituições de Ensino”. Os achados da pesquisa estão dispostos no Quadro 02, apresentado abaixo.

Quadro 02: Estudos sobre o tema da Governança em IES

AUTOR, ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
(Lugoboni; Marques, 2022)	Compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi).	Estudo de caso. Análise documental (PDI e Plano de Gestão), entrevista com gestores das unidades administrativas.	Foi possível identificar 31 ações ligadas aos mecanismos de governança. Como exemplo, pode-se mencionar “monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil”. Também foi possível identificar 23 ações de sustentabilidade. Como exemplos pode-se apresentar: a) parceria para eficiência energética; b) internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU etc.) programa de inclusão. No entanto, a relação entre os dois constructos não foi ratificada pelas entrevistas, sendo mais explícitas nos documentos.
(Freire; Lemos; Barros, 2019)	Analisar a adequação dos websites das Instituições Federais de Ensino do Recife sob a ótica das práticas de governança eletrônica, conforme as diretrizes de Mello e Slomski (2012).	Estudo indutivo com abordagem qualitativa, cujos dados da pesquisa foram obtidos em documentação direta por meio do material disponibilizado nos websites das Instituições de Ensino selecionadas, no mês de maio de 2019.	Concluiu-se que o processo de adequação da governança eletrônica, nas instituições públicas, ainda está em caráter de amadurecimento, ou seja, em contínuos processos de melhorias no gerenciamento de informações, transparência e facilidade de acesso. Deste modo, considera-se relevante que a construção dos portais institucionais atenda às necessidades de governança eletrônica para melhoria e satisfação dos usuários.
(Sá; Faraco, 2019)	Fornecer uma visão inicial da importância dada para o tema nos cursos de graduação.	Pesquisa <i>Survey</i> e caráter exploratório. Aplicado um questionário estruturado com 8 questões para estudantes do sexto ao oitavo semestre do curso de Administração de IES do Rio de Janeiro. Análise dos dados feita com auxílio do software <i>Survio.com</i> .	O tema deve ser melhor compreendido dentro das universidades; Precariedade na abordagem do tema no curso de administração entre os alunos que responderam à pesquisa, vindo ao encontro da pesquisa realizada por Zuckweiler; Rosacker e Hayes (2016) que advertem sobre a necessidade de uma maior e mais detalhada discussão sobre a GC em todo o currículo das Escolas de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 02: Estudos sobre o tema da Governança em IES – continuação

AUTOR, ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
(Sá; Faraco, 2019)	Fornecer uma visão inicial da importância dada para o tema nos cursos de graduação.	Pesquisa <i>Survey</i> e caráter exploratório. Aplicado um questionário estruturado com 8 questões para estudantes do sexto ao oitavo semestre do curso de Administração de IES do Rio de Janeiro. Análise dos dados feita com auxílio do software <i>Survio.com</i> .	O tema deve ser melhor compreendido dentro das universidades; Precariedade na abordagem do tema no curso de administração entre os alunos que responderam à pesquisa, vindo ao encontro da pesquisa realizada por Zuckweiler; Rosacker e Hayes (2016) que advertem sobre a necessidade de uma maior e mais detalhada discussão sobre a GC em todo o currículo das Escolas de Administração.
(Teixeira; Gomes, 2019)	Relacionar as práticas de estratégia, segundo os princípios da governança pública, com a realidade da gestão em instituições de ensino superior.	Estudo de campo com caráter exploratório. Dados obtidos com auxílio da ferramenta do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC). Foram analisadas 19 IES da região Nordeste do Brasil.	Não obstante às práticas de gestão participativa, as IFES apresentaram fragilidades no monitoramento de suas metas estratégicas, o que põe em risco o processo oneroso e demorado de criação dos objetivos estratégicos; Observa-se a necessidade premente de capacitação de pessoas, voltada para a formação de gestores. Somente com lideranças estratégicas e pessoas com visão holística é que os objetivos estratégicos poderão ser devidamente acompanhados e os planos de melhoria poderão ser realizados de forma eficaz e eficiente.
(Pinho; Brasil, 2021)	Analisar a implantação da Governança na Universidade Federal do Ceará.	A respeito dos procedimentos técnicos foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais. No tocante ao instrumento de coleta, utilizou-se o questionário. Foram realizadas análises indutivas e comparativas, bem como estatística multivariada.	De forma geral, destaca-se que a Secretaria de Governança constitui fator de sucesso para a Governança na UFC, porquanto é um locus que pensa e instrumentaliza a governança nessa instituição. Por sua vez, o tamanho e a diversidade da UFC constituem um fator crítico, pois dificultam a implantação de uma cultura de Governança.
(Santos; Souza, 2022)	Analisar as relações entre a governança pública das universidades federais e os seus respectivos desempenhos acadêmicos.	Emprego da correlação linear e diagrama de dispersão para demonstrar a relação entre as variáveis governança e desempenho acadêmico. A base de dados é formada por indicadores de desempenho acadêmico relativos a 62 universidades federais públicas brasileiras.	Os resultados apontam que não há qualquer relação direta entre o índice de boas práticas de governança do TCU e o desempenho acadêmico das instituições, em razão do que se acredita que haja uma necessidade de adequar o instrumento utilizado para a realidade das universidades federais brasileiras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 02: Estudos sobre o tema da Governança em IES – continuação

AUTOR, ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
(Pasquali; Nottar; Mello, 2020)	Verificar se a adoção de práticas de governança pública tem correlação com o desempenho das universidades federais brasileiras.	A pesquisa quantitativa, utilizando o método estatístico de correlação de Spearman. Amostra composta por 27 universidades. Os dados foram analisados com o auxílio do <i>software</i> SPSS.	Os resultados encontrados não sustentam uma relação significativa entre as variáveis de governança Liderança, Estratégia e Accountability mensuradas pelo TCU, e as variáveis de desempenho Ensino, Pesquisa, Citações, Perspectivas Internacionais e Indústria reportadas no Ranking Internacional THE. No entanto, como as universidades federais brasileiras listadas no ranking adotam a Governança Pública em algum nível, a contribuição dessas práticas em qualquer grau para um melhor desempenho não pode ser excluída.
(Minuzzi; Pinto, 2022)	Identificar quais as melhores práticas de governança para as universidades federais da região sul do Brasil baseadas nos princípios e práticas de governança propostos pela International Federation of Accountants (IFAC) e Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA).	Abrange as onze universidades federais da região Sul do Brasil. Foi realizado checklist de verificação de três das quatro dimensões de governança propostas pelo Study 13 (IFAC, 2011) nos sítios das universidades, e aplicação de questionário aos membros dos conselhos universitários para verificação de uma quarta dimensão. Para o International Framework: Good Governance in the Public Sector (IFAC; CIPFA, 2014) foi aplicado questionário aos membros dos conselhos universitários.	Identificou-se um nível de aderência médio ao Study 13, e nível de aderência alto ao Framework internacional de boa governança no setor público. As maiores forças se referem aos relatórios anuais de gestão e contábeis, importantes instrumentos de transparência e prestação de contas das universidades federais. Quanto às maiores deficiências, nenhuma universidade conta com Comitê de Auditoria, e não foram encontrados documentos que estabeleçam a estratégia financeira. Notou-se que as universidades com maiores pontuações em um framework obtiveram os piores resultados no outro, o que pode configurar um gap entre a percepção do corpo de conselheiros e as práticas de governança empreendidas pelas instituições.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das pesquisas relacionadas no Quadro 02 permitiu a verificação dos principais achados associados a cada um desses estudos e, desse modo, o reconhecimento da situação das pesquisas científicas relacionadas a este tema no Brasil. A análise também permitiu identificar a ausência de estudos que abordem o tema da governança pública organizacional aplicado ao contexto das universidades federais, de modo que investigue as dimensões que compõem a governança conforme proposto pelo TCU (2020), e que analise o quadro geral das universidades federais brasileiras, de modo a considerar os diversos contextos regionais, econômicos, sociais e culturais em que estão inseridas.

Também não foi observada a existência de estudos que tenham por foco avaliar o processo de publicização de informações dessas instituições em relação às suas práticas de gestão no que se refere à governança.

Essa situação corrobora a necessidade de realização de estudos que tragam essa nova abordagem sobre o tema, enfatizando, como no caso da presente pesquisa, a identificação das práticas de governança empregadas pelas universidades federais e no processo de divulgação de informações por parte dessas instituições para a sociedade e para os órgãos de controle externo do poder público.

No contexto internacional, é possível citar o trabalho de Areiquat et al. (2020) que buscou investigar a implementação das práticas de governança em países árabes, dando maior destaque às universidades da Jordânia e identificou que essas instituições possuem um nível insatisfatório de adesão à governança, levando os autores a associar essa situação ao baixo desempenho dessas organizações. Ainda segundo o citado estudo, essa situação põe as instituições analisadas em desvantagem a muitos outros países que adotam mecanismos de governança modernos e condizentes com as novas práticas de gestão.

Gonzalez-Perez et al. (2021) desenvolveram uma pesquisa tendo por unidades de estudo as universidades da América Latina, visando conhecer as suas estruturas de governança e as relações estabelecidas pelos stakeholders em situações de crise. A pesquisa contribui para evidenciar a importância da gestão das relações das partes interessadas no contexto das universidades.

Foram verificados também os estudos de Valverde-Alulema e Llorens-Largo (2021) e de Jiang e Yan (2023), os quais estudaram o tema da governança em tecnologia da informação na Espanha e na China respectivamente. Esses estudos concluíram corroboram com o desenvolvimento de mecanismos de aprimoramento da gestão da informação nas

universidades, as quais se configuram como ambientes complexos e com grande número e variedade de informações a serem gerenciadas.

Já o estudo de Wen e Marginson (2023) concentrou-se em verificar a sistemática de governança de universidades chinesas, de modo especial em compreender as relações existentes entre o trinômio universidade – Estado – Partido Comunista. A referida pesquisa concluiu que as relações entre os três entes ocorrem de forma que limita uma governança mais aberta e consonante com o que é praticado em universidades em outras partes do mundo, de modo que tais relações precisam ser revistas e aprimoradas a fim de se potencializar a gestão universitária naquele país.

Assim, em face do apanhado de estudos descritos nesta seção, verifica-se que a presente pesquisa apresenta uma contribuição consistente ao conjunto de publicações sobre o tema da governança pública em universidades federais, pois inova ao propor uma análise que trata o tema sob uma perspectiva abrangente, ou seja, considerando as três dimensões defendidas pelo TCU como estruturas-chave para a boa governança pública.

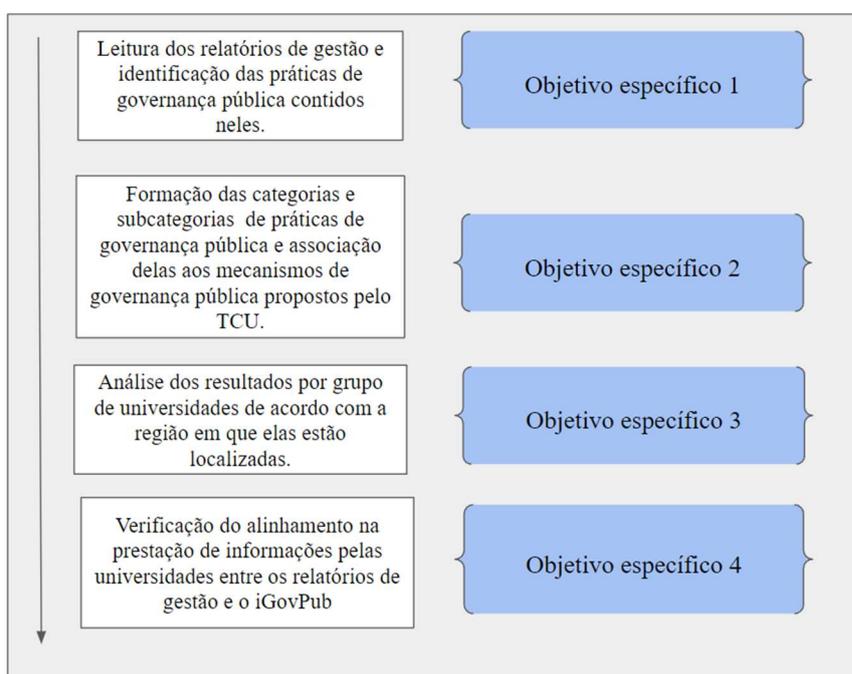
Essa situação, associada ao fato de que esta pesquisa teve sua aplicação na totalidade das universidades federais brasileiras, constitui um novo elemento no arcabouço teórico do tema. No plano organizacional, isso representa uma importante fonte de informações para auxiliar gestores públicos no processo de gestão das universidades.

3 METODOLOGIA

Esta seção é destinada a apresentar os aspectos metodológicos empregados ao longo deste estudo, estando estruturada em subseções de tipologia da pesquisa, população e amostra, e procedimentos de coleta de dados e de análise de dados.

A Figura 2 apresenta um diagrama com o desenho da pesquisa, de modo a enfatizar cada etapa realizada e destacando a sua relação com os objetivos específicos. Destaca-se que o estudo ocorreu de forma sequencial e unidirecional, ou seja, a realização de uma etapa é indispensável à realização de outra posterior.

Figura 02: Diagrama da metodologia da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, procede-se com a apresentação das subseções com a explicitação dos elementos metodológicos que compõem a pesquisa.

3.1 Tipologia da pesquisa

No que tange aos objetivos, a presente pesquisa será classificada como descritiva, a qual se caracteriza por buscar descrever a ocorrência de um fenômeno ou a situação de uma população (Yin, 2010). Em relação ao nível de detalhamento a que esse tipo de pesquisa consegue alcançar, Flick (2013) afirma que ela nem é tão preliminar quanto a pesquisa exploratória, nem consegue se aprofundar no objeto investigado quando a pesquisa puramente

qualitativa, restringindo-se ao processo de registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, sem que haja uma interferência do pesquisador sobre o fenômeno observado.

A pesquisa descritiva possui grande importância para os estudos científicos, sendo necessária sempre a compreensão do pesquisador a respeito de sua natureza a fim de não se realizar procedimentos que levem à invalidade da pesquisa (Andrade, 2002).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa será documental, método no qual o estudo é realizado a partir de documentos atuais ou pretéritos, com reconhecida validade, no intuito de se analisar, classificar e descrever um determinado fenômeno em análise (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009). Ao se buscar identificar as vantagens que esse tipo de técnica detém, defende-se que ela elimina boa parte dessas eventuais influências por parte do pesquisador, os quais estão corriqueiramente presentes em outras metodologias e que podem comprometer substancialmente a validade científica da pesquisa realizada (Minayo, 2008).

O estudo se caracteriza, quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo uso de técnicas que buscam identificar e entender a ocorrência de um determinado fenômeno em um dado contexto (Minayo, 2014). No caso concreto deste estudo, o contexto refere-se à produção e divulgação dos relatórios de gestão por parte da universidade e o fenômeno investigado corresponde à evidenciação de práticas de governança pública nesses documentos.

Salienta-se que o pesquisador, ao utilizar essa abordagem, deve despir-se de ideias preconcebidas a respeito do fenômeno investigado, de modo a prender-se o mais fielmente possível ao que está realmente expresso no material coletado a fim de que os resultados a serem obtidos na investigação não venham a ser viesados por tais concepções prévias, (Polit; Beck; Hungler, 2004).

3.2 População e amostra

O presente estudo se propôs a analisar a população formada pelas 68 universidades federais brasileiras, as quais estão distribuídas por todas as unidades da federação e ocupam, nos respectivos estados em que estão inseridas, uma considerável inserção territorial, de modo a estarem presentes nas mais diversas realidades econômico-sociais do Brasil.

Essas instituições atuam por meio da oferta de serviços de ensino, pesquisa e extensão nos níveis de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Estima-se que essas instituições são responsáveis por uma oferta de aproximadamente 491 mil vagas anuais para o ensino superior. A relação das universidades federais distribuídas por região e estado está apresentada no Quadro 03.

Quadro 03: Relação das universidades federais brasileiras

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS				
REGIÃO	ESTADO	Nº	NOME DA UNIVERSIDADE	SIGLA
NE	ALAGOAS	1	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
	BAHIA	2	Universidade Federal da Bahia	UFBA
		3	Univ. Federal do Oeste da Bahia	UFOB
		4	Univ. Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
		5	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
		CEARÁ	6	Universidade Federal do Ceará
	7		Universidade Federal do Cariri	UFCA
	8		Univ. da Int. Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
	MARANHÃO	9	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
	PARAÍBA	10	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
		11	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
	PERNAMBUCO	12	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
		13	Univ. Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE
		14	Univ. Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
		15	Univ. Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
	PIAUI	16	Univ. Federal do Delta do Parnaíba	UFDPAR
		17	Universidade Federal do Piauí	UFPI
	RIO GRANDE DO NORTE	18	Univ. Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
		19	Univ. Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
	SERGIPE	20	Universidade Federal de Sergipe	UFS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 03: Relação das universidades federais brasileiras - continuação

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS				
REGIÃO	ESTADO	Nº	NOME DA UNIVERSIDADE	SIGLA
NO	ACRE	21	Universidade Federal do Acre	UFAC
	AMAPÁ	22	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
	AMAZONAS	23	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
	PARÁ	24	Universidade Federal do Pará	UFPA
		25	Univ. Federal do Oeste do Pará	UFOPA
		26	Univ. Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
		27	Univ. Federal Rural da Amazônia	UFRA
	RONDÔNIA	28	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
	RORAIMA	29	Universidade Federal de Roraima	UFRR
	TOCANTINS	30	Universidade Federal de Tocantins	UFT
31		Universidade Federal do Norte de Tocantins	UFNT	
CO	DISTRITO FEDERAL	32	Universidade de Brasília	UnB
	GOIÁS	33	Universidade Federal de Goiás	UFG
		34	Universidade Federal de Catalão	UFCAT
		35	Universidade Federal de Jataí	UFJ
	MATO GROSSO	36	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
		37	Universidade Federal de Rondonópolis	UFR
	MATO GROSSO DO SUL	38	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
39		Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	
SUL	PARANÁ	40	Universidade Federal do Paraná	UFPR
		41	Univ. Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
		42	Univ. Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
	RIO GRANDE DO SUL	43	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
		44	Universidade Federal do Rio Grande	UFRG

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 03: Relação das universidades federais brasileiras - continuação

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS				
REGIÃO	ESTADO	Nº	NOME DA UNIVERSIDADE	SIGLA
SUL	RIO GRANDE DO SUL	45	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
		46	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
		47	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
	SANTA CATARINA	48	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
		49	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
SE	ESPÍRITO SANTO	50	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
	MINAS GERAIS	51	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
		52	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL
		53	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
		54	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
		55	Universidade Federal de Lavras	UFLA
		56	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
		57	Universidade Federal de S. João Del Rei	UFSJ
		58	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
		59	Universidade Federal de Viçosa	UFVJM
		60	Univ. Fed. dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
		61	Univ. Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
	SÃO PAULO	62	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
		63	Universidade Federal do ABC	UFABC
		64	Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR
	RIO DE JANEIRO	65	Univ. Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
		66	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
		67	Universidade Federal Fluminense	UFF
		68	Univ. Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atendo-se à distribuição das universidades federais em relação às regiões do país, verifica-se que a região Nordeste concentra o maior número de instituições, com 29,41% delas localizadas em seus estados. A região Sudeste possui o segundo maior número de instituições

com 27,94% do total. A região Norte detém 17,65% das universidades. As regiões Sul e Centro-Oeste concentram, respectivamente, 13,24% e 11,76% do total de universidades federais.

Nota-se que mais da metade das instituições estão concentradas nas regiões Nordeste e Sudeste sendo que a primeira região possui uma média de 2,2 universidades por estado, enquanto a segunda possui uma média de 5 universidades por estado. Essa diferença é explicada pelo fato de que a região sudeste abriga os três maiores estados em número populacional do país, os quais necessitam, portanto, de um maior número de instituições a fim de atender as necessidades da população. O estado que abriga o maior número de universidades é o de Minas Gerais, no qual existem 11 universidades atualmente. Os estados da Bahia, Pará e Rio de Janeiro concentram 4 universidades cada um. Os estados do Ceará, Goiás, São Paulo e Paraná são detentores, cada um, de 3 universidades. As demais unidades da federação concentram apenas duas ou uma universidade federal em seu território.

Nesse aspecto, considera-se importante destacar que tais instituições, na maioria dos casos, possuem alta capilaridade territorial de modo a possuir unidades acadêmicas em municípios de maior concentração populacional que estão distribuídos nas principais regiões de cada estado, de modo a atender as demandas por serviços das universidades tanto nas capitais como nas regiões interioranas.

Outro ponto que deve ser destacado diz respeito ao fato de que algumas instituições não apresentaram os relatórios de gestão em seus sites e, portanto, não participaram do processo de avaliação comparativa com o iGovPub. Essa situação pode ser verificada, por exemplo, no caso da UNIFESP, para a qual não foi identificado o relatório de gestão de 2021, mas que, para o mesmo período, o TCU identificou um iGovPub de 80,4%.

Esse fato chama a atenção por se tratar de uma instituição de grande relevância para o quadro acadêmico do Brasil e que, ao não terem os seus relatórios de gestão avaliados, contribuem para uma pequena diferença na comparação dos resultados obtidos para a região Sudeste. Nesses casos, a comparação se restringiu apenas às instituições que apresentaram os dois instrumentos.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Conforme descrito no início desta seção, a obtenção dos dados se deu por meios documentais, utilizando-se como fontes os relatórios de gestão expedidos pelas universidades federais, disponibilizados em seus respectivos websites, e pelos relatórios referentes à avaliação do iGovPub de cada universidade, os quais possuem acesso público no website do TCU, conforme apresentado no Apêndice 1.

Destaca-se que a presente pesquisa, conforme destacado em outras seções, tem como diretriz teórica sobre governança pública a proposta estabelecida pelo TCU. Nesse sentido, entende-se de suma importância que os parâmetros considerados para este estudo tenham o máximo de alinhamento com as publicações e levantamentos promovidos pelo referido tribunal.

A necessidade desse alinhamento cronológico torna-se ainda mais forte ao se considerar que um dos objetivos específicos trata da comparação entre os resultados expressos nos relatórios de gestão e as avaliações do iGovPub das universidades.

Neste sentido, a pesquisa tomou como referência os relatórios de gestão referentes ao ano de 2021, pois trata-se do período correspondente ao mais atual levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo TCU, por consequência, ao iGovPub mais recente, no período de coleta dos dados da pesquisa (jun. a dez./2023). Salienta-se ainda que no ano de 2022 o citado tribunal promoveu uma edição desse mesmo levantamento, mas apenas de caráter complementar ao anterior e que no ano de 2023 esta pesquisa já se encontrava em processo de coleta de dados.

No que se refere à operacionalização da coleta de dados, os relatórios de gestão foram analisados segundo os quesitos empregados pelo TCU no questionário a que são submetidos os órgãos no Levantamento de Gestão e Governança Públicas, considerando-se as seções destinadas a avaliar os aspectos da governança pública. Esse questionário é composto por quesitos organizados por categorias, sendo cada um deles relacionado a uma prática de governança pública entre aquelas propostas pelo Referencial de Governança Organizacional do TCU.

Desse modo, com base nos quesitos do referido questionário, foram destacadas palavras e expressões a partir das quais, incluindo os seus sinônimos e registros equivalentes, foi identificada nos relatórios a evidenciação de práticas de governança pública correspondentes. Uma vez que a prática era identificada, realizava-se o registro da informação identificada a fim de que pudesse ser empregada a posterior análise do conjunto de achados.

O Quadro 04, apresentado a seguir, expõe situações exemplificativas desse processo em que os quesitos que compõem o questionário tornaram-se elementos de identificação das práticas durante a leitura dos relatórios de gestão.

Quadro 04: Exemplos de quesitos para análise dos relatórios de gestão

EXEMPLO		
Mecanismo: Liderança		
Categoria: Estabelecer o modelo de governança		
Subcategoria: A estrutura interna de governança da organização está estabelecida		
REF.	PRÁTICA PROPOSTA PELO TCU	PRÁTICA IDENTIFICADA NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO
01	Estão formalmente definidas as instâncias internas de governança da organização, com suas respectivas finalidades, composição e competências.	Na UFC, as instâncias internas de governança apresentam uma articulação entre diversos níveis da gestão, incluindo órgãos da administração superior e da administração acadêmica, de natureza deliberativa e executiva. Políticas, planos e diretrizes na área da governança são discutidos e aprovados pelo Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Comitê de Governança e suas Câmaras de atividades-fim e de atividades-meio, que são as instâncias de natureza deliberativa. Participam dessa articulação órgãos executivos que compõem a administração superior (Pró-Reitorias) e a administração acadêmica (Diretorias das Unidades Acadêmicas), alguns órgãos de assistência e de assessoramento ao Reitor (Secretaria de Governança, Gabinete do Reitor, Coordenadoria Geral de Auditoria, Procuradoria-Geral e Comissão de Ética), que são responsáveis pela implementação das políticas e planos na área de governança (UFC, 2022. p. 32).
02	Estão formalmente definidas as instâncias internas de apoio à governança da organização, com suas respectivas finalidades, composição e competências	
03	O conselho ou colegiado superior é responsável pela estratégia e pelas políticas internas (A Governança da Universidade Federal do Acre é exercida por meio de Instâncias Colegiadas como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e da Reitoria, das Pró-Reitorias e dos Centros Acadêmicos como órgãos executivos. INSTÂNCIAS COLEGIADAS I. Conselho Universitário (CONSU); II. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX); III. Conselho de Administração (CONSAD); IV. Conselho Diretor; V. Colégio Eleitoral Especial; VI. Assembleias de Centro; VII. Colegiados de Curso; VIII. Conselhos Curadores e Técnico-Científicos; IX. Conselhos Gestores e Conselho-Escolar. No âmbito do Órgão dos Colegiados Superiores reúnem-se o Colégio Eleitoral Especial (junção do Conselho Universitário e do Conselho Diretor), Conselho Diretor, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Administração.
04	O conselho ou colegiado superior é responsável pela supervisão da gestão e <i>accountability</i> da organização	
05	Estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização	

EXEMPLO		
		<p>CONSELHO UNIVERSITÁRIO Órgão máximo normativo e deliberativo da política universitária e a última instância recursal, é formado por representantes das três categorias da comunidade universitária, bem como por representantes da comunidade local e/ou regional, escolhidos na proporção e nos termos do Estatuto e da legislação vigente. Sessões plenárias realizadas em 2021 Reuniões ordinárias: 10 Reuniões extraordinárias: 04 Resoluções: 51</p> <p>CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO Órgão superior deliberativo e normativo em matéria de Ensino, Pesquisa e Extensão, sendo integrado por membros do Conselho Universitário. As câmaras do CEPEX são presididas pelo pró-reitor da pasta e, em primeira sessão plenária, é eleito o secretário responsável pelo registro das deliberações. Sessões plenárias realizadas em 2021 Reuniões ordinárias: 09 Reuniões extraordinárias: 01 Resoluções: 51.</p> <p>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Órgão superior deliberativo e normativo em matéria administrativa, sendo integrado por membros do Conselho Universitário. As câmaras do CONSAD são presididas pelo pró-reitor da pasta e, em primeira sessão plenária, é eleito o secretário responsável pelo registro das deliberações. Sessões plenárias realizadas em 2021 Reuniões: 04 Resoluções: 08.</p> <p>COLÉGIO ELEITORAL ESPECIAL Sessões plenárias realizadas em 2021 Reuniões: 04 Resoluções: 05</p> <p>CONSELHO DIRETOR Sessões plenárias realizadas em 2021 Reuniões ordinárias: 03 Reuniões extraordinárias: 01 Resoluções: 27 (UFAC, 2022, p. 22).</p>
EXEMPLO		
Mecanismo: Estratégia		
Categoria: Gerir riscos		
Subcategoria: O processo de gestão de riscos da organização está implantado		
REF.	PRÁTICA PROPOSTA PELO TCU	PRÁTICA IDENTIFICADA NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO
01	Há lista integrada de riscos, incluindo	Avaliação de riscos: tem a finalidade de avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes

EXEMPLO		
	causas, fontes, efeitos	(causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer. Por sua vez, as consequências referem-se ao impacto caso o evento se materialize (UFAC, 2022. p. 33).
02	Os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados	O gerenciamento de riscos deve ser uma medida estratégica, consistindo em um conjunto de etapas e atividades relacionadas que deverá envolver todos os agentes da estrutura organizacional, em algum momento do processo. Essas etapas são descritas a seguir.
03	Os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos	<p>I. Análise do ambiente: tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, elaborar um diagnóstico sobre o setor ou a instituição, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.</p> <p>II. Identificação de eventos de riscos: tem a finalidade de identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance dos objetivos estratégicos ou dos macroprocessos, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles.</p> <p>III. Classificação de riscos: tem a finalidade de categorizar os riscos identificados de acordo com as classificações e conceitos definidos na Política de Gestão de Riscos da Ufac, podendo ser risco estratégico, operacional, financeiro, entre outros.</p> <p>IV. Avaliação de riscos: tem a finalidade de avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer. Por sua vez, as consequências referem-se ao impacto caso o evento se materialize.</p> <p>V. Resposta a riscos: etapa que possui a finalidade de apresentar as respostas necessárias que garantam segurança razoável para o alcance dos objetivos, definindo o que será feito a respeito de cada risco que foi identificado e classificado nas etapas anteriores. No planejamento das respostas aos riscos deve-se encontrar formas de reduzir a ameaça ou eliminá-la por completo.</p> <p>VI. Controle e monitoramento de riscos: etapas que ocorrem durante todo o processo de gerenciamento de riscos, devendo integrar todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento, verificação e supervisão contínuos da própria gestão de riscos, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos estabelecidos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário do Levantamento de Governança e Gestão Públicas de 2021 – TCU.

No que diz respeito à coleta de dados nos relatórios referentes ao iGovPub, destaca-se que a consulta foi realizada diretamente no *website* do TCU, no qual os relatórios são apresentados por instituição. Foi realizada consulta para cada universidade federal e observado o resultado da instituição por mecanismo e categorias de prática.

De modo geral, considera-se que a coleta de dados por meio dessas duas fontes contribui para o bom andamento da pesquisa e o alcance dos resultados. Isso confirma a afirmativa de Berni e Fernandez (2012) de que o uso de dados secundários potencializa a realização da pesquisa uma vez que tendem a manter informações organizadas por meio de tabelas, balanços, anuários e relatórios, permitindo uma análise direta por parte do pesquisador.

Destaca-se que nessa fase da pesquisa, a proposta inicial de se analisar as 68 instituições deparou-se com a indisponibilização dos relatórios de gestão nos respectivos websites. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada com 53 universidades federais.

3.4 Procedimento de análise dos dados

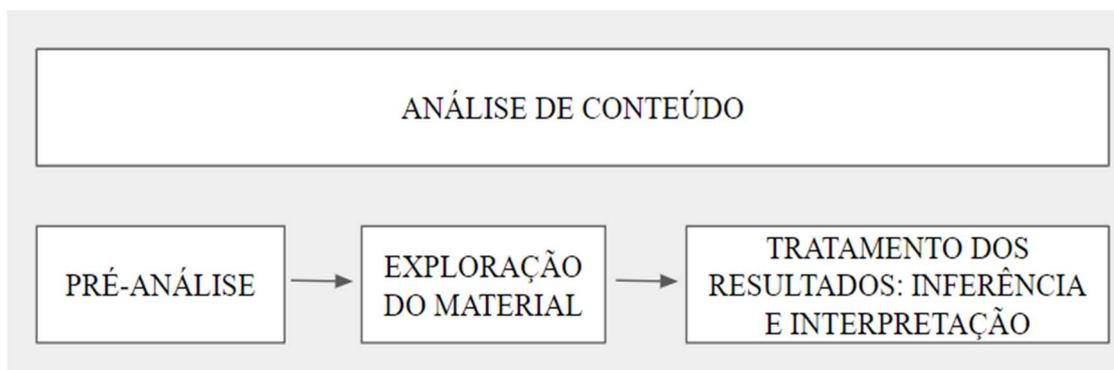
No que se refere ao processo de análise de dados, foi empregada a técnica da Análise de Conteúdo, que possui considerável importância no campo das pesquisas em ciências sociais, podendo ser empregada tanto em pesquisas qualitativas quanto em pesquisas qualitativas-quantitativas. A dimensão quantitativa diz respeito a análises que investiguem o grau de frequência de determinados elementos em um conjunto. A dimensão qualitativa, principal uso da técnica, visa investigar a ocorrência ou não ocorrência de um determinado aspecto (Bardin, 2022).

Ainda segundo a mesma autora, a Análise de Conteúdo pode ser aplicada à análise de vários tipos de materiais comunicativos, citando-se expressões orais como entrevistas, exposições e discursos e comunicações escritas como diários, cartas, questionários, anúncios, textos jurídicos, relatórios e livros. É com base na segunda possibilidade que esta pesquisa optou pelo uso da técnica.

Destaca-se que, embora se trate de uma única técnica, a Análise de Conteúdo comporta em si diversas maneiras de estruturação da pesquisa a depender do objetivo buscado, sendo eles: Análise Categorical, Análise do Discurso, Análise de Avaliação, Análise de Enunciação, Análise de Expressão e Análise das Relações. Neste sentido, este estudo emprega a dimensão da Análise das Relações, uma vez que busca identificar as práticas de governança pública mencionadas nos relatórios de gestão das universidades federais e associá-las em subcategorias e categorias já previstas pelo referencial teórico utilizado, originado do TCU (Bauer, 2008).

Em termos práticos, a Análise de Conteúdo está estruturada na forma de etapas que agrupam determinadas ações específicas que visam tornar a análise objetiva e sistemática. Segundo Bardin (2022), as etapas que compõem a técnica são de ordem cronológica e estão expressas na Figura 3.

Figura 3: Etapas da análise de conteúdo.



Fonte: Elaborado pelo autor, segundo a proposta de Bardin (2022).

Conforme demonstrado na Figura 3, a pré-análise constitui a primeira etapa da Análise de Conteúdo e consiste na identificação e organização do material a ser utilizado como fonte de pesquisa. O conjunto formado pelo material escolhido é denominado costumeiramente de *corpus* da pesquisa.

A segunda etapa, denominada de exploração do material, corresponde ao processo no qual o material anteriormente separado passa a ser organizado de forma a tornar possível a extração das informações. Inclui-se nesse processo a formação das categorias e subcategorias de análise, as quais são estabelecidas no início dessa etapa em caráter prévio, pois a definição completa dessas estruturas só pode ocorrer ao final da etapa, quando todas as informações tiverem sido apanhadas (Bauer, 2008).

Em seguida, procede-se com a etapa identificada como tratamento dos resultados obtidos, no qual se realiza o processo de interpretação dos resultados obtidos com a etapa anterior. Neste ponto, conforme pondera Andrade (2002), é de suma importância que o pesquisador se atenha ao correto emprego da técnica de modo a evitar possíveis distorções que possam inviabilizar a confiabilidade da pesquisa.

A aplicação da Análise de Conteúdo a este estudo, deu-se de modo a seguir estritamente as três etapas descritas anteriormente. Na fase de pré-análise, realizou-se a busca dos relatórios de gestão, conforme descrito na subseção de Coleta de Dados.

Uma vez verificada a disponibilidade do documento, foi observado seu teor a fim de se verificar a abrangência e o nível de detalhamento na prestação das informações, pois, em

face da discricionariedade na elaboração desses documentos, considerava-se possível haver relatórios muito resumidos, de modo a não evidenciar as informações essenciais.

Após a conclusão da pré-análise, deu-se início à etapa de exploração do material. neste ponto cabe destaque para a observação de Bauer (2008) de que, para os objetos de pesquisa nos quais já exista um referencial teórico consolidado, é possível que as categorias já se encontrem pré-estabelecidas. Nesses casos, novas categorias só devem ser formadas em situações em que, de fato, seja percebida a existência de elementos ainda não elencados pela teoria.

Assim, considerando-se o fato de que o Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020) prevê um conjunto de mecanismos compostos por categorias e subcategorias de práticas de governança pública, optou-se por seguir este modelo, de tal forma que as práticas identificadas que se assemelhavam àquelas previstas pela citada publicação foram associadas às respectivas subcategorias e categorias correspondentes. Esse processo de associação segue o modelo exemplificativo apresentado anteriormente no Quadro 04.

Vencida a realização da exploração do material, seguiu-se para o processo dos resultados. Nesta etapa, em face dos objetivos pretendidos pelas pesquisas, verificou-se, segundo as informações apresentadas nos relatórios, como cada instituição expressa as suas práticas de governança pública.

Assim, à luz dos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa, a análise dedicou-se inicialmente à busca por identificar as práticas de governança pública expressas nos relatórios de gestão das universidades, tendo por base a Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020). Neste ponto, salienta-se que não há seções dos relatórios de gestão destinadas a apresentar as práticas de governança adotadas, sendo essa informação apresentada ao longo das seções gerais do documento.

Uma vez identificadas as práticas de governança pública, foi realizada a associação de cada uma delas em grupos temáticos, os quais, na perspectiva da Análise de Conteúdo, são denominadas de subcategorias. As subcategorias, por sua vez, também são agrupadas em unidades mais abrangentes que são denominadas de categorias. Em última instância, as categorias são associadas aos seus respectivos mecanismos de governança pública, conforme proposto pelo Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020).

Nesse processo, foi realizada a quantificação das práticas de gestão apresentadas ao longo dos relatórios de gestão de cada universidade, considerando-se os mecanismos de governança a que estavam associadas. Assim, foi possível calcular o percentual de práticas expressas no relatório de gestão em relação ao conjunto de práticas recomendadas pelo TCU

(2020). Essa verificação contribui para identificar preliminarmente o nível de adoção dessas práticas pelas universidades federais.

Na sequência, buscou-se analisar a situação das práticas expressas pelas universidades. Levando-se em consideração o elevado número de instituições, optou-se por se fazer a análise a partir de grupos definidos pela região do Brasil em que a instituição está localizada. Assim, foram observados fatores como as principais práticas desenvolvidas em cada região, as instituições de cada região que apresentaram maior e menor número de práticas.

Como último aspecto da análise, verificou-se a situação do alinhamento entre os resultados expressos pelos relatórios de gestão e os apresentados por meio do iGovPub. O processo de identificação do percentual de práticas adotadas por cada instituição contribuiu para que essa avaliação fosse possível.

Deste modo, seguindo a mesma metodologia classificatória empregada pelo TCU na análise do iGovPub das instituições, esta pesquisa estratificou as instituições em quatro categorias de acordo com o percentual de práticas que elas apresentaram (TCU, 2021). A classificação que é empregada para o iGovPub está expressa no Quadro 05.

Quadro 05: Parâmetros de classificação do iGovPub.

PERCENTUAL DE PRÁTICAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
Abaixo de 14,9%	Inexpressivo
De 15% a 39,9%	Inicial
De 40 a 69,9%	Intermediário
Acima de 70%	Aprimorado

Fonte: Relatórios de resultados do iGovPub (TCU, 2021).

Nesse aspecto, vale salientar que a classificação foi realizada de duas maneiras: a primeira de forma aplicada a cada um dos mecanismos de governança e a segunda de forma geral como um resultado da média dos mecanismos. Tanto para os resultados da análise individual dos mecanismos quanto para a análise geral foram atribuídas classificações em categorias. O processo de categorização está apresentado no Quadro 06.

Quadro 06: Parâmetros de classificação das universidades

PERCENTUAL DE PRÁTICAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
Abaixo de 14,9%	Evidenciação Insuficiente
De 15% a 39,9%	Evidenciação baixa
De 40 a 69,9%	Evidenciação média
Acima de 70%	Evidenciação alta

Fonte: Elaborado pelo autor como adaptação da classificação do iGovPub (BRASIL, 2021).

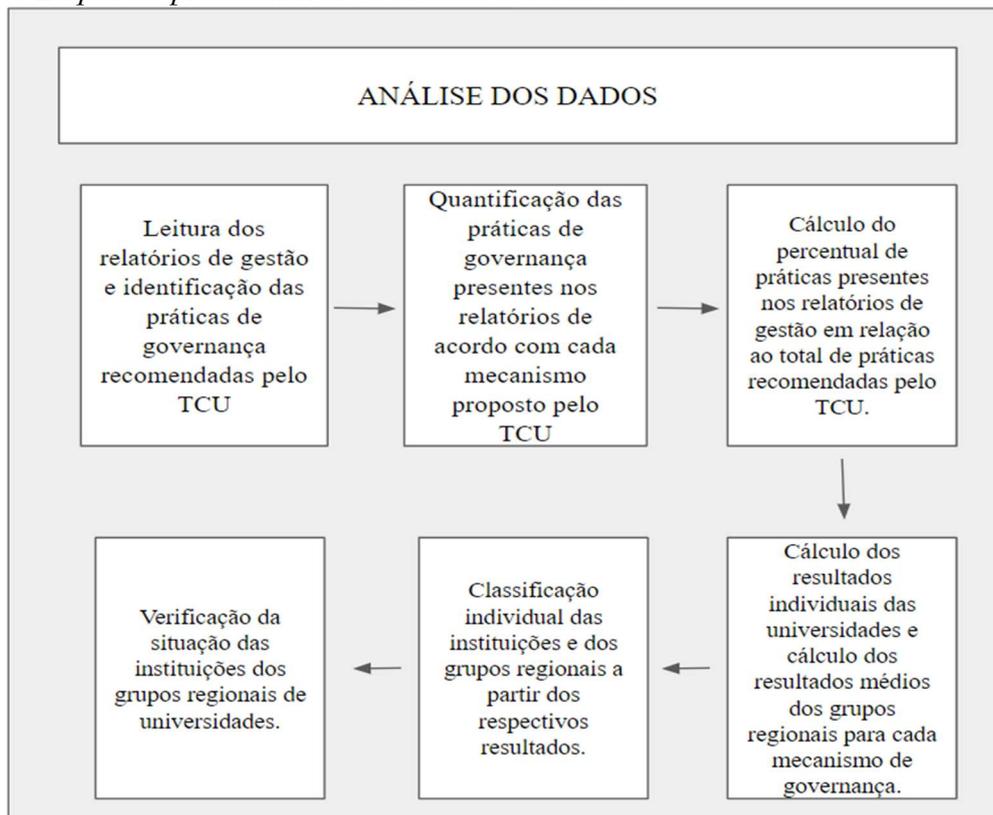
Considera-se necessário ainda destacar que o processo de análise dos relatórios de gestão ocorreu com o suporte do *software* Atlas.ti 23 em sua versão disponibilizada para o teste de usuários. O referido *software* possui uso consagrado para aplicações em análises de fontes documentais escritas, especialmente, nas metodologias qualitativas como é o caso da Análise de Conteúdo.

Segundo Silva Júnior e Leão (2018), o Atlas.ti constitui ferramenta eficaz na realização das três etapas da Análise de Conteúdo. No entanto, o autor enfatiza que o *software* não automatiza o processo de análise do material, sendo indispensável a leitura e interpretação por parte do pesquisador.

Outrossim, a sua contribuição se dá no sentido de organização e sistematização dos dados, situação que também é pré-estabelecida segundo o conhecimento teórico do pesquisador. Uma vantagem bastante perceptível no uso do Atlas.ti refere-se a sua versatilidade na produção de redes e imagens que permitem uma melhor compreensão dos resultados alcançados (Silva Junior; Leão, 2018).

Apresentadas estas informações, passa-se a destacar como se deu a aplicação do *software* no contexto da presente pesquisa. De início, destaca-se que o seu uso ocorreu no sentido de auxiliar na organização das informações, ou seja, uma vez identificada determinada prática, foi feita a marcação e registro e, posteriormente, o processo associativo na subcategoria ela relacionada. De tal modo que todo o processo de leitura e análise foi realizado por parte do pesquisador. A Figura 4 apresenta a sequência do procedimento de análise dos dados.

Figura 4: Etapas do procedimento de análise dos dados



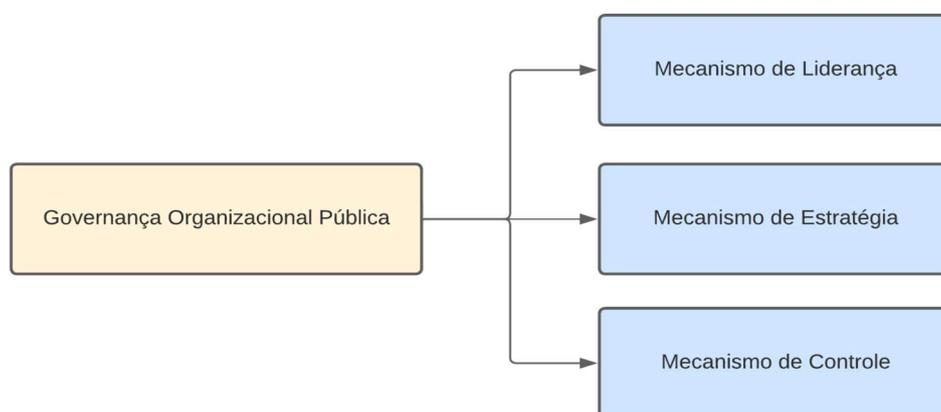
Fonte: Elaborado pelo autor, segundo a proposta de Bardin (2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção é destinada a apresentar e discutir os achados obtidos a partir da execução da pesquisa. A seção está dividida sob o critério dos três mecanismos de governança propostos pelo TCU (TCU, 2020). A escolha deste critério se justifica pela necessidade de melhor organização das informações obtidas na forma de grupos temáticos, o que terá por resultado uma melhor compreensão dos resultados.

Nesse sentido, foi analisado se os relatórios de gestão das universidades federais demonstraram que a adoção das práticas de governança pública ocorre, de fato, seguindo os mecanismos de liderança, mecanismo de estratégia e mecanismo de controle, conforme proposto pelo TCU. A Figura 5 apresenta essa estruturação.

Figura 5: Estruturação da governança pública e seus mecanismos



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), a situação expressa pelas universidades federais está em pleno alinhamento com o que é proposto pelo TCU, o qual propõe esse modelo de mecanismos em todas as versões do seu Referencial Básico de Governança Organizacional.

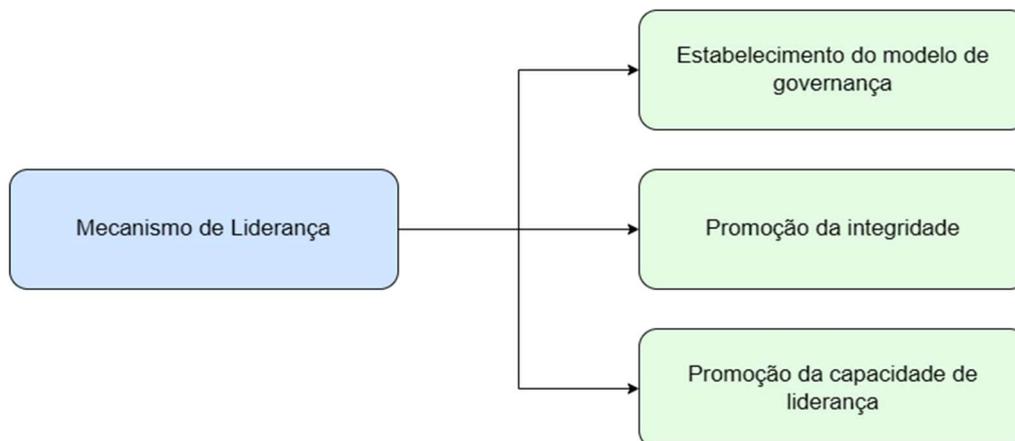
Considera-se ainda que o referido tribunal, ao avaliar a adesão dos órgãos jurisdicionados às práticas de governança pública, emprega essa mesma estrutura, conforme pode ser observado no questionário e nos relatórios referentes ao Levantamento de Governança e Gestão Públicas (TCU, 2021).

Nas seções a seguir, passa-se a analisar os aspectos relacionados a cada um dos mecanismos tratados.

4.1 Mecanismo de Liderança

No que se refere ao mecanismo de liderança, a sua estrutura está expressa na Figura 6. Na rede estão expressas as unidades semânticas identificadas para o mecanismo, sendo elas formadas por três grandes categorias.

Figura 6: Estrutura do mecanismo de Liderança



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas subseções a seguir são apresentados os achados relacionados a cada uma das categorias pertencentes ao mecanismo de liderança.

4.1.1 – Categoria estabelecimento do modelo de governança

A categoria *Estabelecimento do modelo de governança* está presente nas universidades, sendo expressa por distintas práticas. A primeira prática relativa a essa categoria é a *identificação das instâncias internas e externas de apoio à governança*. Essa prática foi observada nos relatórios de gestão de 2021 de algumas instituições, seja por meio de relatos mais detalhados, seja por menções mais superficiais.

De forma ilustrativa dos resultados obtidos nessa prática, cita-se o caso da UFRN que também apresentou um bom desempenho na definição de sua estrutura de governança, conforme afirma:

Desse modo, a estrutura de governança da UFRN apoia o cumprimento dos objetivos institucionais e estratégicos traçados em seus Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2029) e Plano de Gestão da UFRN (2019-2023) por meio da atuação das instâncias internas de governança, quais sejam: instâncias de apoio e instâncias executivas, conforme a estrutura de governança da Universidade. (UFRN, 2022, pág. 43).

Nessa perspectiva, a UFRN define como sendo suas instâncias internas de governança a reitoria, as pró-reitorias, as superintendências e os núcleos temáticos; correspondendo como estruturas executivas de governança. E define a ouvidoria, comitê de

ética, auditoria interna e a corregedoria como instâncias de apoio à governança. Essas estruturas, ao se associarem com os comitês da área de gestão de riscos, de gestão de TI e de aquisições e contratos, formam a instância interna de governança da universidade.

No campo das instâncias externas de apoio à governança, a UFRN estabelece o Tribunal de Contas da União, a Controladoria Geral da União (CGU) e o controle social como principais representantes.

Outro exemplo identificado é o caso da UnB cujo relatório apresenta as suas instâncias de apoio à governança da seguinte forma: Conselho Universitário (Consuni), Conselho de Administração (CAD), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho Comunitário. E define o TCU e a CGU como instâncias externas de apoio à governança.

De modo geral, a pesquisa identificou que as universidades federais praticaram a definição de suas estruturas de apoio à governança nos relatórios de gestão de 2021. Essa situação se evidencia nos relatórios de gestão seja de forma expressamente textual ou por meio de organogramas ou quadros que listam essas instâncias.

Segundo apontam Minuzzi e Pinto (2022), esse processo é crucial para que as instituições compreendam como a governança está estruturada interna e externamente ao órgão, de modo que se possa identificar o papel e as ações próprias de cada instância. No mesmo sentido, o TCU aponta a necessidade dessa prática como uma realidade necessária à plena implementação da governança pública (TCU, 2020).

Outra prática que compõe essa categoria é a de *estabelecimento de fluxos de informações entre as instâncias*. A maioria das universidades destacaram a realização dessa prática que se dá por meio de estruturas internas de apoio à governança. De forma concreta, esse mecanismo de comunicação se dá por meio de relatórios, auditorias e dispositivos gerais de controle interno. Por meio dessas informações, as instâncias executivas conseguem dar direcionamentos à gestão.

O TCU defende a importância dessa prática ao afirmar que ela atua no sentido de: “garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções” (TCU, 2020, p. 57).

Como última prática da categoria, identificou-se a *definição do processo de trabalho*. As universidades expressaram esta prática na forma de ações e processos específicos. Entre esses processos, o primeiro refere-se a dimensão Avaliação, como é o caso das

Autoavaliações Institucionais que permitem conhecer as opiniões dos diversos grupos de interesse da organização.

A segunda dimensão refere-se ao Direcionamento, na forma do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e vários tipos de planos setoriais sobre temas como gestão de riscos, de segurança da informação, de gestão de contratos. Por meio dessa dimensão, as instituições visam traçar diretrizes orientadoras para a ação da gestão, seja em temas gerais, seja em temas específicos.

A terceira dimensão apresentada para esta prática se refere ao Monitoramento e consiste na observação do desempenho alcançado pela gestão e pela estrutura de governança em sentido amplo. Nessa dimensão, identifica-se a aplicação de índices de avaliação de desempenho, sejam eles elaborado internamente com base nos resultados planejados, sejam de ordem externa como as avaliações implementadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Esses achados demonstram que, ao expressarem a adoção das referidas práticas que compõem a categoria de Estabelecimento do modelo de governança, as universidades federais brasileiras caminham para uma situação positiva no concernente ao desenvolvimento da governança pública.

Essa situação é consonante com a afirmativa de Vieira e Barreto (2019) que defendem que a definição do modelo de governança é essencial às organizações, pois possibilita às partes interessadas conhecerem as responsabilidades e atribuições de cada componente da estrutura.

4.1.2 – Categoria promoção da integridade

Entre as categorias que compõem o Mecanismo de Liderança, a *Promoção da integridade* foi a que evidenciou práticas que foram as que obtiveram maior destaque nos relatórios de gestão analisados.

As práticas denominadas de *adoção do modelo de integridade pública* e de *direção e monitoramento da política de integridade pública* foram identificadas nos relatórios. No caso de algumas instituições foi feita uma menção sumária a sua política de integridade. Em alguns casos, a existência de planos institucionais de integridade foi citada ostensivamente. Como exemplo dessa segunda situação, pode ser citado o relatório de gestão da UFC, o qual afirma:

A 2ª edição do Plano de Integridade foi aprovada em outubro de 2020, por meio da Resolução nº 04/2020/CGOV/UFC, para o período 2020-2022, passando a ter a mesma vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A principal atualização caracteriza-se pela ampliação do monitoramento iniciado no primeiro

ciclo, trazendo um cronograma de ações em três áreas: (i) fortalecimento da estrutura de integridade; (ii) fortalecimento da cultura de integridade; e (iii) gestão de riscos de integridade (UFC, 2022, p. 35).

Sobre o tema, a UFC demonstra que o estabelecimento da política de governança ocorreu de forma abrangente em relação aos processos e gradual no tocante à sua abrangência departamental, sendo aplicado em caráter inicial em alguns setores da instituição e expandindo-se para um número maior de setores ao longo dos anos.

Outro exemplo bastante ilustrativo desta situação está presente no relatório de gestão da UFRA em que se informa sobre a existência do plano de integridade da universidade e avança ao demonstrar a existência de instâncias de integridade. Essas instâncias ocupam diversas responsabilidades, tais como: prevenção, detecção, investigação, correição e monitoramento.

Ainda no que se refere ao monitoramento da política de integridade, a UFRA afirma:

Além disso as ações conjuntas de monitoramento do programa de integridade são refletidas através do relatório bianual, onde o principal objetivo é acompanhar e registrar as ações previstas no Plano de Integridade, sendo de responsabilidade da DCI/PROPLADI com aprovação do CGRC (UFRA, 2022, p. 46).

Outras instituições, no entanto, ao citarem o aspecto da gestão da integridade, restringiram-se a uma descrição mais sucinta de suas políticas e demonstraram uma menor abrangência em relação aos processos em que aplicam às referidas práticas. tendo algumas delas sido implementadas de forma restrita a processos de gestão de aquisições e contratos.

Ainda no rol da categoria de promoção da integridade, identificou-se a prática de *controle do conflito de interesse*, a qual foi mencionada em relatórios de gestão de universidades como a UFRPE que destaca a implantação de um sistema de verificação de risco e pontua nesse processo o tema da prevenção de riscos oriundos de conflitos de interesse.

No mesmo sentido, a UFVJM apresenta a existência de sua Comissão de Tratamento de Conflitos de Interesse e, a respeito do tema, afirma:

No âmbito da UFVJM, consultas ou pedidos de autorização de análise de situações de possível conflito de interesses são recebidos pelo Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI), desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU) com o objetivo de propiciar uma melhor comunicação entre o agente público e o governo federal na aplicação prática da lei (UFVJM, 2022, p.38).

Ainda de forma ilustrativa, citam-se as informações apresentadas no relatório de gestão da UFRGS em que se informa a adoção de um plano de integridade com abrangência nos anos de 2020 a 2022, no qual a gestão de conflitos de interesse consta como um dos pilares de ação.

Outrossim, a UFMT, ao traçar o seu mapa de riscos institucionais, elenca a priorização de interesses individuais em detrimento do coletivo como uma fonte de riscos ao desenvolvimento de projetos organizacionais.

4.1.3 – Categoria promoção da capacidade de liderança

A terceira categoria do mecanismo de liderança é denominada de Promoção da capacidade de liderança e foi observada nos relatórios das universidades federais referentes ao ano de 2021.

As primeiras práticas identificadas foram as de definição das competências de liderança e a de aperfeiçoamento das competências. Nesse sentido, a UnB dedicou uma seção do seu relatório de gestão para descrever as competências requeridas das principais funções de liderança que compõem o seu organograma hierárquico, destacando as funções pertencentes à administração superior da universidade.

A UFPA menciona a existência de um plano institucional de gestão de pessoas e afirma que uma parte do conteúdo desse documento é dedicada a tratar das competências necessárias ao seu corpo funcional com foco especial nos cargos de gestão da universidade.

No mesmo sentido, a UFVJM afirma que desenvolveu no ano de 2021 um plano a ser executado em 2022 que prevê a ampliação de investimentos na formação de lideranças, o qual busca aprimorar competências necessárias aos ocupantes dos cargos de liderança da universidade.

O maior número das universidades analisadas, no entanto, não tratou da definição de competências de liderança de forma ampla, mas demonstraram restringirem-se às definições de competências de lideranças em setores específicos. A UFU e a UFSC, por exemplo, relataram ações de identificação de competências requeridas por gestores e agentes das áreas de gestão de risco e de estruturas ligadas à promoção da integridade.

Outra prática de governança identificada nesta categoria foi denominada de sucessão da liderança. A UFPE se destacou em relação a este aspecto a demonstra que a instituição possui instrumentos normativos próprios que orientam critérios que devem ser empregados no processo de escolha de novas lideranças organizacionais, conforme demonstra:

No item da liderança, os normativos internos da UFPE especificam os perfis profissionais desejados e os critérios da escolha dos membros da alta administração, dando ênfase na transparência, seleção, escolha e divulgação dos perfis dos candidatos. No tocante às competências dos membros da alta administração, estas são desenvolvidas em consonância com o especificado no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano Estratégico Institucional - PEI e Plano de Ação Institucional - PAI da UFPE. Precisa-se aprimorar a verificação de impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas e cíveis, como também os

Outras instituições apenas citaram o desenvolvimento de ações relativas ao processo de sucessão das lideranças organizacionais, mas não adentraram na explanação do tema e não mencionaram a existência de planos e normativos próprios que orientem esse processo.

O processo de sucessão de lideranças é importante para os órgãos públicos e, por isso, é importante que se definam critérios que guiem essa sucessão. Nesse sentido, Minuzzi e Pinto (2022) verificaram em seu estudo que a temática da liderança constitui ponto fundamental nas universidades, inclusive quando se considera a influência dos líderes sobre aspectos como a ética no cotidiano organizacional.

A última prática concernente a esta categoria é denominada de *avaliação de desempenho da liderança*. Para esta prática, as universidades demonstraram uma série de indicadores utilizados para avaliar o desempenho dos gestores. Tais indicadores foram apresentados como sendo de condução própria da instituição em alguns casos, mas na sua maioria são indicadores externos que permitem avaliar os resultados das atividades de gestão.

No concernente às avaliações externas foram mencionados indicadores direcionados às atividades fins das universidades que representam um reflexo direto das ações implementadas pela gestão de cada instituição. Neste rol, consta processo avaliativos conduzidos por agentes do Ministério da Educação (MEC), como o nível de adequação e aprovação dos cursos de nível graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, o grau de internacionalização e outros aspectos que abrangem o ensino, a pesquisa e a extensão das universidades.

Foi observada também a referência a mecanismos de avaliação externo com foco nas atividades meio e de gestão executadas pelas universidades. Nesse ponto, foram citadas as avaliações do TCU e os indicadores por ele definidos.

Nesse sentido, destaca-se que a UFC dedicou uma seção de seu relatório de gestão para tratar do tema do desempenho da gestão à luz dos indicadores do TCU e o fez de forma a apresentar uma série histórica que demonstra a evolução dos resultados obtidos pela universidade.

Na mesma linha de ação, a UFMS apresenta um capítulo dedicado a tratar do desempenho de gestão da instituição a partir de índices de avaliação interna e externa e demonstra as medidas implementadas para a melhoria dos resultados de gestão em face dos resultados obtidos nessas avaliações.

Verifica-se, porém, situações como a da UFBA, na qual o relatório de gestão afirma ser realizado o monitoramento do desempenho da gestão, mas não é feita uma descrição pormenorizada dos mecanismos empregados na realização deste monitoramento.

Nesse aspecto, os achados de Teixeira e Gomes (2019) destacam a importância de os órgãos públicos desenvolverem uma gestão de resultados efetivos e que as boas práticas de governança contribuem no sentido em que promovem a avaliação e melhoria do desempenho da gestão.

Minuzzi e Pinto (2022) destacam que o desenvolvimento de mecanismos de avaliação de desempenho da gestão constitui elemento fundamental no processo de geração de valor para a gestão ante os *stakeholders* que compõem a organização.

4.1.4 - Resultados comparativos para o mecanismo de liderança

Ao comparar os resultados percentuais do número de práticas adotadas pelas universidades federais em relação ao número de práticas recomendadas pelo TCU (TCU, 2020), tornou-se possível verificar o nível de adoção dessas práticas e, por consequência, observar a situação individual e agrupada das instituições em relação ao mecanismo de liderança.

Com o intuito de apresentar os dados de forma sumária, a Tabela 01 apresenta as médias dos resultados obtidos pelos grupos de universidades de cada região do Brasil e sua respectiva classificação em relação ao processo de evidenciação de práticas de governança nos relatórios de gestão.

Tabela 01: Classificação das universidades para Mecanismo de Liderança

REGIÃO	PERCENTUAL MÉDIO DE PRÁTICAS ADOTADAS	CLASSIFICAÇÃO
Norte	63,75	Evidenciação Média
Sudeste	62,35	Evidenciação Média
Centro-Oeste	59,45	Evidenciação Média
Sul	58,63	Evidenciação Média
Nordeste	53,89	Evidenciação Média

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como demonstrado na Tabela 01, as universidades federais localizadas em todas as regiões do Brasil alcançaram a classificação de evidenciação média no que se refere às práticas relativas ao mecanismo de liderança. Essa situação, embora estabelecida a partir de

valores percentuais distintos entre si, reflete uma tendência à uniformidade entre todas as instituições avaliadas.

Assim, essa situação pode ser vista como positiva sob a ótica de que, em termos de abrangência, as boas práticas de governança referentes especificamente ao mecanismo de liderança têm se tornado uma realidade em universidades federais localizadas nos mais diversos contextos econômicos, políticos, sociais e culturais do país, embora ainda não se tenha alcançado o nível máximo de adoção dessas práticas.

Nesse sentido, considera-se importante destacar os resultados alcançados no contexto de cada região, conforme os resultados individuais apresentados no Apêndice 2 deste documento. Desse modo, aponta-se que as universidades de maior desempenho na região Norte foram a UFPA e a UFRA, relatando ambas as práticas demonstrando evidência alta das práticas de governança pública. A UFAM, a UFOPA, a UNIR, a UNIFAP, a UFNT e a UNIFAC apresentaram evidência intermediária. A UNIFESSPA e a UFRR não foram analisadas por não disponibilizarem os seus relatórios de gestão em seus respectivos *websites*.

Na região Sudeste, que concentra o segundo maior número de universidades federais. A UFRJ e a UFVJM foram as que demonstraram resultados de evidência alta de práticas de governança pública. As universidades federais UFABC, UNIRIO, UFR, UFRRJ, UFMG, UNIFAL, UFOP, UFSS, UFU, UFVJM, UFTM e UFES foram classificadas com o nível de evidência média.

Por sua vez, a UFSCar, a UNIFEI, a UNIFESP, a UFJF e a UFLA não haviam disponibilizado os relatórios de gestão em seus *websites* até a data da coleta de dados, situação que chama a atenção por se tratar de importantes instituições para o país, de modo destacado a UNIFESP e a UFSCAR, as quais gozam de elevado prestígio acadêmico e social.

Em relação aos resultados obtidos na classificação das universidades da região Centro-Oeste, a UnB e a UFG receberam a classificação como evidência alta. Enquanto UFMT, UFMS, UFGD e UFJ foram classificadas como evidência média. A UFCAT foi a única universidade federal da região que não disponibilizou o seu relatório de gestão no seu *website* institucional.

As universidades federais da região Sul ficaram em quarto lugar em relação à média de percentuais de práticas de governança, sendo a UFES e a UFPEL as únicas a serem classificadas como tendo evidência alta de suas práticas de governança. Em nível de evidência média foram classificadas as seguintes universidades: UFPR, UNILA, UTFPR, UFSC, UFFS, UFRGS e FURG. A UNIPAMPA foi a única a ser classificada como

evidenciação baixa. Observa-se também que nenhuma das instituições da região deixaram de disponibilizar os seus relatórios de gestão na Internet.

A região Nordeste concentra o maior número de universidades federais do Brasil e no processo de classificação, a UFC, a UFPE, a UFS, a UFPI e a UFRN demonstraram níveis de evidenciação alta de práticas de governança pública. As universidades classificadas como de evidenciação média foram: UFBA, UFOB, UFSB, UFRPE, UFERSA e UFCG.

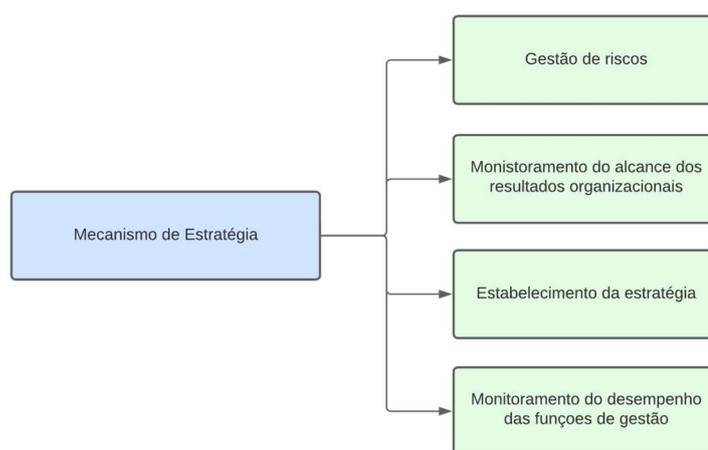
Receberam a classificação de evidenciação baixa as seguintes instituições: UFCA, UNILAB, UNIVASF, UFAL e UFMA. Verificou-se, ainda, que quatro universidades não disponibilizaram os seus relatórios de gestão em seus *websites*, sendo elas a UFAPE, a UFRB, a UFDPAR e a UFPB.

De modo geral, os achados relativos ao mecanismo de liderança demonstram que as universidades federais brasileiras ainda precisam avançar na adoção de práticas de governança pública dentro da perspectiva das recomendações do TCU (BRASIL, 2020). Embora existam universidades federais que apresentam elevados índices de adoção dessas práticas, a média dos percentuais de adoção aponta para uma situação de evidenciação média para o quadro geral das instituições.

4.2 Mecanismo de Estratégia

Nesta seção serão apresentados os achados referentes às práticas de governança pública associadas ao mecanismo de estratégia, as quais podem ser mais bem observadas na rede semântica apresentada na Figura 07.

Figura 07: Estrutura do Mecanismo de Estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

Nas subseções a seguir serão apresentados os principais achados relativos às categorias pertencentes ao mecanismo de estratégia.

4.2.1 – Categoria gestão de riscos

A categoria de gestão de riscos foi identificada nos relatórios de gestão da maioria das universidades federais analisadas. As práticas concernentes a essa categoria se expressam por meio de planos de gestão e mitigação, matrizes de classificação e prevenção de riscos. Além disso, muitas instituições fazem referência a constantes processos de capacitação dos membros da equipe de conscientização dos diversos setores organizacionais. Nesse sentido, muitos relatórios de gestão apresentaram a prática de *implantação da estrutura de gestão de riscos* pelas universidades federais.

De modo demonstrativo, destaca-se trecho do relatório de gestão em que a UFMS a estrutura de gestão de risco como elemento do nível estratégico de gestão e demonstra um constante processo de revisão e atualização de suas diretrizes:

A Gestão de Riscos na UFMS é conduzida, em nível estratégico, pelo Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno (CGIRCI), conforme disposto na Resolução CD nº 122/2021, anteriormente, regulamentada pela Resolução 145/2018, instituída com a finalidade de promover a cultura institucional para a Governança, ao qual compete estabelecer ações consistentes com os princípios da ética pública, transparência e eficácia gerencial, no sentido de assegurar que o cumprimento dos objetivos estratégicos da UFMS resulte do esforço e do compromisso desta instituição com os valores e os resultados almejados pela sociedade (UFMS, 2022, p.43).

Na mesma perspectiva, a UFPR destaca que sua estrutura de gestão de risco é composta por diversos entes de setores estratégicos da universidade e que se apoia mecanismos tecnológicos para a melhor execução de suas ações, conforme destaca:

Com o objetivo de identificar eventos que possam prejudicar a consecução dos objetivos institucionais, avaliá-los e propor ações para mitigação deles, em 2020 foram realizadas reuniões com as equipes da PRAE, PROPLAN/DCF, PRA/CENTRAN, PRA/CLIC, PRA/CONTRATOS, OUVIDORIA, PROPLAN, DIRETORIA DISCIPLINAR, SUINFRA, onde os gestores dos processos e analistas de riscos foram capacitados no sistema destinado à gestão de riscos – Sistema Ágatha. A equipe da CGR participou conjuntamente com as áreas acima, colaborando na gestão de riscos dos processos selecionados por eles (UFPR, 2022, p. 33).

Ainda se cita a situação da UFC, na qual o tema da gestão de riscos é conduzido diretamente pela sua Secretaria de Governança e, a partir dela, são dados os direcionamentos para as demais instâncias que estão ramificados nos diversos setores e processos da instituição, tais como áreas de segurança da informação, contratos e aquisições, tecnologia da informação e questões éticas e legais. Assim, destaca-se:

As áreas de atuação da Governança da UFC foram utilizadas como referência para estruturar internamente a SECGOV, propiciando melhor gerenciamento das ações de implementação e de monitoramento da Política de Governança, da Política de Gestão de Riscos e do Programa de Integridade (UFC, 2022, p. 33).

Tais achados corroboram a visão defendida por Teixeira e Gomes (2019), os quais entendem que a definição da estrutura de gestão de risco constitui uma ação indispensável à implementação de uma boa governança pública.

Outra prática destacada nos relatórios é denominada de *apoio à auditoria interna e à melhoria contínua*. Em relação a essa prática, a UFPI destaca que a sua unidade de auditoria interna constitui elemento estratégico do seu organograma e que as ações da auditoria interna devem ser constantemente observadas pelos gestores das unidades e subunidades. O funcionamento e estruturação da auditoria interna na universidade é apresentado trecho a seguir:

No nível interno, a Audin se orienta pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPI - PDI, o Plano Estratégico da unidade – PE (e sua dimensão anual: o PDU). No nível externo, enquanto unidade vinculada ao SCI, a Audin utiliza três instrumentos em sua estratégia anual de desempenho: a) o Plano Anual de Auditoria Interna – Paint, elaborado considerando abordagem baseada em riscos, e submetido à aprovação da CGU/PI; b) o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – Raint (ambos regidos pela IN SFC/CGU Nº 5/2021) e c) o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ (IN SFC/CGU Nº 3/2017). O PGMQ, visa ao fortalecimento institucional da atividade de auditoria interna governamental, tornando-se também instrumento de alinhamento com padrões internacionais de governança e controle. Na Audin, o PGMQ tem sido empregado como estratégia de integração das dimensões interna (UFPI) e externa (SCI) (UFPI, 2022, p.73).

Ao destacar a importância do setor de auditoria interna, a UFPE a descreve como sendo a 3ª linha de defesa do controle interno da universidade, estando em paridade com órgãos de gestão e de controladoria.

No que se refere ao processo de melhoria contínua relativa às ações da auditoria interna, a UNIR destaca o avanço nos resultados alcançados pelo setor, o qual busca se alinhar com as recomendações dos órgãos de controle para oferecer melhores recomendações às unidades da universidade, conforme se aponta:

A AUDIN recebe, via sistemas, as determinações e recomendações dos órgãos de controle, analisa as informações e as comunica à gestão superior e às unidades responsáveis pelo atendimento. Destaca-se que as demandas reprimidas dos órgãos de controle exigiram uma boa parte do tempo dos auditores para a realização do monitoramento. Como resultado, pode-se observar que houve uma redução expressiva de 85% na quantidade de recomendações/determinações não atendidas. Esse resultado positivo é reflexo do empenho das unidades na resolução dos apontamentos dos órgãos de controle (UNIR, 2022, p. 27).

Entende-se que esta situação decorre da compreensão de que as funções da auditoria interna oferecem substancial importância ao trabalho dessas universidades, a quais, em posse das recomendações e propostas da auditoria interna passam a ter processos mais adequados ao que se espera de órgãos públicos em um contexto de aplicação das boas práticas de governança.

Outra prática apontada pelas universidades é denominada de *gerenciamento dos riscos críticos* para a qual a UFPEL demonstra um processo de mapeamento desses riscos de modo a poder traçar estratégias de mitigação, conforme o trecho:

Cabe destacar que a UFPEL, apesar da incipiência, do ponto de vista formal, do processo de tratamento dos riscos, oportunidades e perspectivas, de forma geral, tem seus riscos considerados críticos geridos. As equipes de planejamento das contratações, por exemplo, analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação, conforme Relatório Anual Individual de Autoavaliação da UFPEL frente à Governança e Gestão Públicas, produzido pelo Tribunal de Contas da União (UFPEL, 2022, p. 39).

No mesmo sentido, a UFPR destaca que os seus riscos críticos estão devidamente identificados, permitindo a sua melhor gestão e adoção de possíveis medidas de mitigação. A UFPI também aponta que o seu plano de gestão de riscos contempla o processo de mapeamento de riscos críticos a serem gerenciados.

Em sentido oposto a UFOPA, ao reconhecer a importância do estabelecimento de um plano de gestão de riscos e o mapeamento dos riscos críticos da organização, informa em seu relatório de gestão que ainda não conseguiu superar esta etapa, conforme o trecho:

A UFOPA ainda não aprovou sua Política de Gestão de Riscos e nem realizou o mapeamento dos potenciais riscos que poderão de alguma forma prejudicar a execução dos seu Plano de Desenvolvimento Institucional, do Plano de Gestão Orçamentária, do Plano de Gestão de Obras ou de qualquer outro plano (UFOPA, 2022, p. 29).

Entende-se que as práticas relacionadas à categoria de gestão de risco estão bem demonstradas nos relatórios de gestão das universidades federais, pois a maioria expressou a realização de ações concretas como as que foram apresentadas de forma exemplificativas ao longo desta subseção.

4.2.2 – Categoria monitoramento do alcance dos resultados organizacionais

Há um conjunto de ações que estão condensadas numa prática denominada de *análise da eficácia e impacto das ações* para as quais as universidades demonstraram de forma indireta a realização de ações nesse sentido.

A UFRA, a UFG e a UFT, a título de exemplo, demonstraram que analisam a eficácia de suas ações por meio dos resultados relativos ao sucesso escolar dos seus estudantes de graduação e pós-graduação e que esses resultados expressam a eficácia das ações desenvolvidas tanto no plano das atividades finalísticas quanto das atividades meio da universidade. No mesmo sentido, a UFBA aponta o índice denominado de Taxa e Sucesso da Graduação, no qual a instituição, por meio do número de alunos que conseguem concluir o

curso e que permanecem com matrículas represadas, avalia em uma série temporal a eficácia de determinadas ações implementadas pelas universidades, tais como concessão de bolsas e auxílios financeiros e a intensificação de programas de monitoria.

O relatório de gestão da UFMG destaca uma seção para tratar dos impactos e dos beneficiários das ações de gestão implementadas na universidade, no qual afirma:

A atividade da UFMG impacta a sociedade de diferentes formas, que vão desde o atendimento a demandas individuais, por exemplo na busca por educação superior de qualidade, ou por serviços de saúde de alta complexidade, e passam ainda pelo suporte estratégico a setores da economia para o desenvolvimento regional ou pelo apoio a projetos governamentais (UFMG, 20221, p. 11).

A UFRJ, por sua vez, destaca o papel das atividades de extensão, as quais considera fundamentais no processo de formação do aluno e que ao mesmo tempo contribui para o estreitamento das relações da universidade com a sociedade a que integra. Assim, define o papel das ações de extensão como de:

Articular e apoiar a execução da política de extensão da Universidade, articulando e integrando as ações de extensão dos diversos setores que a compõem. Entende que a extensão universitária é fundamental na formação dos estudantes e colabora com os cursos de graduação e pós-graduação na criação de espaços de convergência que estimulem a integração entre as unidades acadêmicas para o desenvolvimento das ações de extensão (UFRJ, 2022, p. 38).

Entende-se que esta ação, mesmo que de forma indireta, está presente nos relatórios de gestão, uma vez que todos eles tratam dos resultados no plano de suas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Outra prática alocada nesta categoria foi denominada de *análise da execução e ajuste da estratégia* para a qual verificou-se que a UnB estabelece que é papel dos conselhos superiores conduzirem a definição, o acompanhamento e o ajustamento das estratégias da instituição.

Complementarmente, o relatório de gestão da UFOPA destaca que é papel das instâncias superiores da universidade conduzirem o processo de avaliação da estratégia organizacional. Essa situação também é referida pela UFMG ao destacar que as instâncias decisórias da instituição avaliam a implementação e os resultados das estratégias com base nas informações obtidas por meio de processos e sistemas integrados que permitem uma avaliação abrangente da instituição.

De modo conclusivo, entende-se que as práticas de governança pública elencados nesta seção são intrinsecamente ligados ao cotidiano das instâncias internas de governança das universidades federais, mas que a maioria dessas instituições não as expressam de forma ostensiva, ou seja, não as explicitam de forma textual em seus relatórios de gestão.

4.2.3 - Categoria estabelecimento da estratégia

A análise dos relatórios de gestão permitiu a identificação de duas práticas que, de modo objetivo, foram convergidas a uma estrutura única denominada de *definição do modelo e da ação de gestão estratégica*.

De forma muito abrangente as universidades fizeram apontamentos bastante elucidativos a respeito da forma como concebem e conduzem a gestão estratégica, inclusive, destinando extensas seções de seus relatórios de gestão para tratarem do tema.

Nesse sentido, pode-se destacar as informações apresentadas pela UFPel que afirma que o seu processo de definição e execução da gestão estratégica estão expressos num documento intitulado Plano de Desenvolvimento, o qual serve como um guia para tomada de decisão sobre as ações a serem desenvolvidas pela gestão da universidade. Nesse plano estão contidas também as diretrizes gerais para os planos tático e operacional da instituição.

No mesmo sentido, a UFPR afirma possuir um documento denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional que funciona como norteador das ações da gestão. O relatório de gestão aponta que a concepção desse plano é fruto de processo de planejamento estratégico que ocorre de forma descentralizada na universidade. Nessa perspectiva, consta no relatório que:

O Planejamento Estratégico Institucional é traduzido no Plano de Desenvolvimento Institucional que é periodicamente atualizado visando a construção da identidade da UFPR e orientar a formulação das estratégias para planejar, avaliar e gerir a instituição universitária reunindo as metas institucionais e os métodos utilizados para o atingimento destas metas.

O PDI é um muito mais do que um documento ou roteiro. É um norteador das diversas etapas de desenvolvimento da atividade universitária. Dentro dessa ótica sua elaboração é coordenada pela CPI / PROPLAN junto à comunidade acadêmica para assegurar o seu comprometimento com a Missão e a Visão institucional, através das entregas intermediárias e final das atividades atribuídas a seus diferentes segmentos. Este comportamento administrativo por parte dos dirigentes das unidades, facilita a forma de conduzir os trabalhos, estruturar as atividades cotidianas e estabelecer os objetivos a serem atingidos conforme alinhamento entre o planejamento tático com o estratégico, facilitando assim a criação de estratégias e formulação dos planos de trabalho gerenciais (UFPR, 2022, p. 45).

Em proposta similar, a UFMT registra em seu relatório de gestão que seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) concentra as diretrizes estratégicas que norteiam as decisões da gestão. Apontando, em consonância com as demais universidades já mencionadas, que o processo de criação e de avaliação do PDI têm como instância inicial de discussão as bases da comunidade acadêmica.

Ao tratar do tema, a UFPE é taxativa ao afirmar que as definições estratégicas da instituição são definidas pelas suas estruturas governança, conforme cita-se:

As estratégias de atuação da UFPE são orientadas pela Governança da instituição, que pode ser entendida como o sistema de hierarquias, competências e atribuições que a organização dispõe para operacionalizar as ações planejadas e alcançar os objetivos traçados para a gestão. É a Governança que orienta as estratégias de atuação da gestão e define os objetivos de curto, médio e longo prazo a serem alcançados, determinando a forma pela qual os macroprocessos serão executados em prol desses objetivos (UFPE, 2022, p. 32).

Diferentemente do que foi apresentado por outras instituições, a UFPE não deixa claro se a concepção dos princípios estratégicos a que segue emanam de alguma forma da comunidade acadêmica ou se são restritas às instâncias da administração superior da universidade.

De modo amplo, os relatórios de gestão demonstram que as universidades apresentaram informações relativas a esta prática, uma vez que a maioria deles destinaram capítulos e seções para tratar de forma geral do tema da estratégia e, nesse processo, se propuseram a tratar das definições das suas diretrizes de ação estratégica.

4.2.4 - Categoria monitoramento do desempenho das funções de gestão

A categoria *Monitoramento do desempenho das funções de gestão* é a última relacionada com o mecanismo de estratégia. Nela, foram associadas práticas que dizem respeito a processos de avaliação e mensuração dos resultados obtidos pela gestão, bem como ações que promovam a divulgação de informações relativas a esses resultados. Assim, a primeira prática identificada consiste na *implantação de indicadores para avaliação dos resultados da gestão*.

A esse respeito, a UFMS informa por meio do seu relatório de gestão que os seus indicadores são provenientes de avaliações promovidas pelo TCU quando do Levantamento de Governança e Gestão Públicas. A universidade afirma que busca aprimorar seus resultados mesmo diante da boa avaliação que tem recebido do tribunal, conforme mencionado a seguir:

Em relação à figura nota-se que a UFMS encontra-se no estágio aprimorado, o que equivale estar na faixa de classificação de 70 a 100% de implementação das melhorias, demonstrando o comprometimento e o nível crescente de maturidade nas ações empreendidas em prol da governança e gestão da instituição. Importante ressaltar que, mesmo com uma posição de destaque, a UFMS vem aperfeiçoando os mecanismos de governança, a partir de um conjunto de ações desenvolvidas pelos Comitês de Governança, instituídos pela Resolução nº 145-COUN de 31 de dezembro de 2018, tendo suas funções regulamentadas pela Resolução nº 122-CD/UFMS, de 25 de fevereiro de 2021 (UFMS, 2022, p. 42).

Ao longo da análise dos relatórios de gestão, verifica-se que o emprego dos resultados provenientes da avaliação do TCU ocorre de forma bastante disseminada entre as universidades. Acredita-se que essa situação tenha base no fato de que os mecanismos

conceituais empregados pelo TCU em seus processos avaliativos estejam alinhados com as melhores práticas de governança e gestão apontadas por diversos organismos internacionais.

O caso mencionado acima refere-se a uma instituição que obteve resultados satisfatórios nessa avaliação, no entanto, há registro de instituições que observaram, por meio desses mesmos indicadores, a necessidade de aprimorar os seus mecanismos de governança. Neste rol, o relatório de gestão da UNIR afirma:

Em 2021, a UNIR obteve o resultado de 33%, indicando a necessidade de fortalecer alguns pontos que foram avaliados. Com essa avaliação, observamos que houve uma queda do IGG da UNIR em relação aos últimos levantamentos, que saiu de capacidade intermediária e voltou para a capacidade inicial (iniciando) em que estava em 2017 (UNIR, 2022, p.24).

Essa situação ilustra a importância desses processos avaliativos e seus respectivos indicadores para que as universidades federais possam ter um diagnóstico preciso de sua realidade, situação que, por vezes, não é possível em face da dificuldade de se estabelecer instrumentos próprios para a autoavaliação.

Na sequência, destaca-se que algumas instituições manifestaram a adoção desta prática, porém informaram da utilização de indicadores e sistemáticas próprios de avaliação. Como exemplo, pode ser citado o caso da UFT, a qual afirma em seu relatório de gestão:

Para o monitoramento do cumprimento das ações e dos indicadores, é utilizado o sistema gerencial desenvolvido pela instituição com o intuito de promover o acompanhamento do atingimento dos objetivos e apresentar dados suficientes para a tomada de decisões dos gestores. Assim, as unidades gestoras constroem anualmente seu Plano Anual de Trabalho – PAT, onde define as ações que serão executadas durante o ano, atribuindo-lhe um período de tempo, uma meta e um responsável pela ação.

O sistema é aberto para que, a qualquer tempo, assim que uma ação for finalizada, o usuário pode informar seu cumprimento, entretanto, há a obrigatoriedade de apresentar essa informação pelo menos duas vezes ao ano, uma na finalização do primeiro semestre, quanto é realizada a RAE – reunião de avaliação da estratégia, para que sejam apresentados os resultados até então alcançados e onde são definidas as estratégias para atacar aquelas que estão com baixo desempenho. As ações também devem ter seu cumprimento informado ao final do exercício, quando é inserido um parecer de finalização informando ou não o cumprimento de cada ação. Além disso, os riscos também são avaliados semestralmente pelos gestores a fim de apresentar uma garantia razoável do atingimento dos objetivos (UFT, 2021, p. 24).

Entende-se que a adoção desses mecanismos de autoavaliação pelas universidades tem considerável importância, uma vez que esses instrumentos particulares podem considerar dimensões que dispositivos genéricos não levem em consideração. De tal forma que uma associação entre as duas categorias de indicadores poderia oferecer maior robustez à avaliação da gestão.

Outra prática observada a partir dos dados consultados é denominada de *definição do formato e da periodicidade da publicação do relatório de gestão*, a qual consiste na última unidade de registro definida para a presente categoria.

Ao informar sobre a adoção dessa prática, o relatório de gestão da UFC buscou estabelecer um apanhado conceitual e procedimental a respeito do documento, conforme destacado em:

Com um formato de relato integrado, o documento está em consonância com padrões internacionais determinados pelo International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para o Relato Integrado). Nas páginas que se seguem, será empreendido um percurso informativo pelos principais resultados dos macroprocessos estratégicos da UFC frente aos objetivos estabelecidos para o exercício de 2021 (UFC, 2022, p. 9).

A UFS, ao apresentar o seu relatório de gestão, informa as diretrizes gerais seguidas anualmente para a elaboração do documento:

As definições relativas ao conteúdo do presente relatório de gestão foram traçadas seguindo duas grandes vertentes: a) Estruturação sugerida pelo Tribunal de Contas da União, com vistas à padronização dos dados entre as Unidades Prestadoras de Contas, facilitando, assim, o processo de análise e transparência. b) Análise de conteúdo dos relatórios de gestão anteriores, visando buscar boas práticas em relação à apresentação dos dados e corrigir possíveis vieses.

Além disso, buscou-se maior objetividade nas ações e resultados apresentados, com ênfase na área fim da organização, o que significou menor foco em determinados resultados, sobretudo em relação a ações estruturantes, como aquisição de bens, rotinas administrativas, dentre outras (UFS, 2022, p. 21).

Nessa situação, é destacável o fato de que as instituições buscam aprimorar os seus mecanismos de comunicação com a sociedade, primando por apresentar informações consistentes, objetivas que possam ser bem compreendidas pelos leitores.

A UFMT, na seção de introdução do seu relatório de gestão, destacou a integridade, a fidedignidade, a precisão e a completude com que esta categoria de documento é produzida a cada ano a fim de informar à sociedade sobre as ações e resultados alcançados pela universidade ao longo do exercício correspondente.

A UFPEL buscou esclarecer o papel da reitoria, subsidiada por todas as suas subunidades, no levantamento das informações para a produção dos relatórios de gestão e informou que é atribuição exclusiva do Conselho Diretor o processo de apreciação e deliberação quanto à aprovação do relatório de gestão de cada exercício.

Observa-se que as universidades conseguiram expressar a adoção dessa prática, uma vez que muitos dos documentos analisados dedicam-se, mesmo que brevemente, a trazer informações a respeito das diretrizes e procedimentos para a elaboração e divulgação dos seus relatórios de gestão.

4.2.5 - Resultados comparativos para o mecanismo de estratégia

Da mesma forma como foi realizado na seção 4.1 - Mecanismo de Liderança, compararam-se os resultados percentuais do número de práticas adotadas pelas universidades

federais em relação ao número de práticas recomendadas pelo TCU (BRASIL, 2020), tornando-se possível verificar o nível de adoção dessas práticas e, por consequência, observar, de forma global, a situação de cada instituição em relação ao mecanismo de estratégia.

Com o intuito de apresentar os dados de forma mais clara, a Tabela 02 apresenta as médias dos resultados obtidos pelas universidades de cada região do Brasil e sua respectiva classificação em relação ao processo de evidenciação de práticas de governança nos relatórios de gestão.

Tabela 02: Classificação das universidades para Mecanismo de Estratégia

REGIÃO	PERCENTUAL MÉDIO DE PRÁTICAS ADOTADAS	CLASSIFICAÇÃO
Norte	66,69	Evidenciação Média
Sudeste	62,54	Evidenciação Média
Sul	60,85	Evidenciação Média
Nordeste	58,15	Evidenciação Média
Centro-Oeste	57,32	Evidenciação Média

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as informações apresentadas na Tabela 2, o agrupamento de universidades federais por região de localização fez com que os valores percentuais médios de cada região fosse tal que as levou a serem classificadas como sendo de evidenciação média. Essa situação é similar à observada para o mecanismo de liderança. Embora compreenda-se que há instituições com melhores ou piores desempenhos, esse resultado aponta para uma situação que, em média, tende a um equilíbrio entre instituições das várias regiões.

Analisando-se a situação das instituições por segmento, verifica-se que as universidades localizadas na região Norte alcançaram, em média, o maior valor percentual de adoção de práticas de governança pública. Nesse contexto, destaca-se o desempenho da UFPA, da UFOPA e da UFRA que demonstraram um nível de evidenciação alta.

O segundo grupo de universidades dessa região, formado por UFAM, UNIR, UNIFAP e UFAC foram classificadas como instituições de evidenciação média das práticas de governança pública. As universidades UNIFESSPA e UFRR não foram avaliadas por não terem disponibilizado os seus relatórios de gestão em seus respectivos *websites*.

As universidades da região Sudeste, ocupantes da segunda posição na evidenciação média das práticas de governança pública, estão representadas pela UFRJ e UFVJM, as quais foram classificadas como evidenciação alta. As universidades UFABC, UNIRIO, UFF e

UFRRJ, UFMG, UNIFAL, UFOP, UFSJ, UFU, UFTM e UFES, maioria do grupo, foram classificadas como evidênciação média.

A UFSCar, a UNIFEI, a UNIFESP, a UFJF e a UFLA não disponibilizaram os relatórios de gestão, conforme já mencionado em seções anteriores. De modo geral, destaca-se o fato de que nenhuma das universidades avaliadas da região Sudeste foi classificada como evidênciação baixa ou insuficiente. Isso demonstra que essas instituições têm conseguido desenvolver práticas de governança pública relacionadas ao mecanismo de estratégia em algum grau.

As instituições da região Sul estão representadas pela FURG e pela UFPEL como detentoras da classificação de evidênciação alta. O grupo formado por UNILA, UFPR, UTFPR, UFSC, UFFS, UFRGS e UFSM foi classificado como de evidênciação média. A UNIPAMPA recebeu a classificação de evidênciação baixa. Todas as universidades da região publicaram os seus relatórios de gestão, possibilitando, assim, a avaliação expressa nesta pesquisa.

Em termos absolutos, a região Nordeste é a que concentra o maior número de instituições classificadas como de evidênciação alta, sendo este grupo formado pela UFRN, UFPE, UFC, UFS e UFPI. A classificação de evidênciação média foi atribuída às seguintes universidades: UFBA, UFOB, UFSB, UFRPE, UFERSA e UFCG.

Em número absolutos, a região Nordeste também concentra o maior número das universidades com evidênciação baixa, sendo representado por UFCA, UNILAB, UNIVASF, UFAL, UFMA. Verificou-se que a UFRB, a UFAPE, a UFDPAR e a UFPB não haviam disponibilizado os relatórios de gestão quando da coleta de dados.

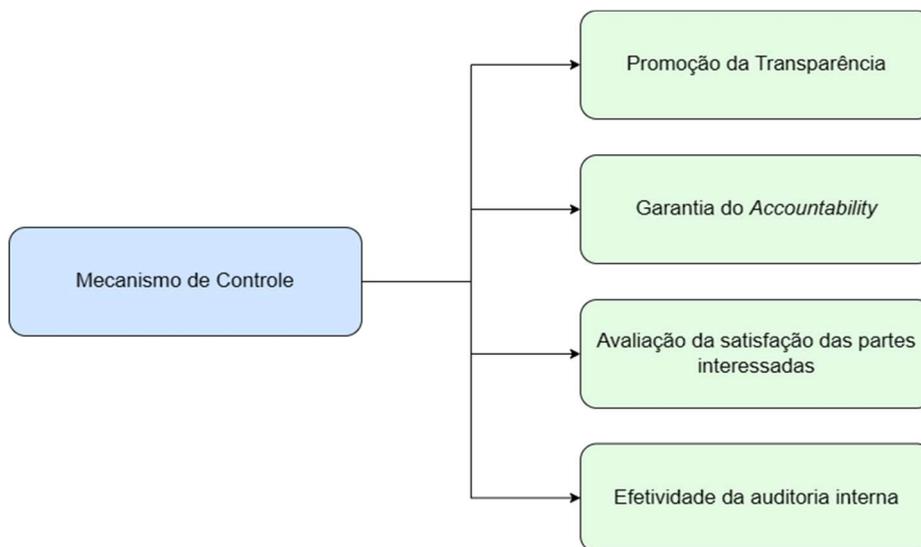
Por último, observa-se os resultados da região Centro-Oeste, na qual a UnB e UFG foram classificadas como de evidênciação alta. A UFMT, a UFMS, a UFGD e a UFJ alcançaram a classificação de evidênciação média. A UFR foi a única a receber a classificação de evidênciação baixa, bem como, a UFCAT foi a única a não disponibilizar o seu relatório de gestão no *website*.

De modo geral, os achados relativos ao mecanismo de estratégia, da mesma forma daqueles verificados para o mecanismo de liderança, demonstram que as universidades federais brasileiras ainda precisam avançar na adoção de práticas de governança pública dentro da perspectiva das recomendações do TCU (TCU, 2020). Embora existam universidades federais que apresentam elevados índices de adoção dessas práticas, a média dos percentuais de adoção aponta para uma situação de evidênciação média para o quadro geral das instituições.

4.3 Mecanismo de Controle

Nesta seção serão apresentados os achados referentes às práticas de governança pública associadas ao *Mecanismo de Controle*, as quais podem ser mais bem observadas na rede semântica apresentada na Figura 7.

Figura 7: Estrutura do Mecanismo de Controle



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 - Promoção da Transparência

As práticas agrupadas na forma da categoria de *Promoção da transparência* foram observadas ao longo dos relatórios das universidades de forma bastante ampla. A primeira prática identificada foi descrita como *assegurar a transparência ativa e passiva*, estando presente em alguns achados como os do relatório de gestão da UFS que, ao apresentar o seu plano estratégico apresenta o processo de aprimoramento constante dos mecanismos de transparência ativa com um dos seus objetivos estratégicos.

A UFRGS também demonstrou adotar práticas de transparência em suas dimensões ativa e passiva, conforme destacado no trecho a seguir:

O direito de acesso à informação compreende os direitos de obter informações produzidas ou custodiadas pela administração pública por meio de pedidos de acesso à informação (transparência passiva) e por divulgação pública, em local de fácil acesso, independentemente de requerimentos, de informações de interesse coletivo ou geral (transparência ativa). A UFRGS recebe pedidos de acesso à informação pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Fala.BR e disponibiliza informações em transparência ativa na seção “Acesso à Informação” localizada no menu principal da página inicial de seu site. As informações sobre os números de pedidos e recursos, cumprimento de prazos e outros itens de avaliação de transparência ativa e passiva, com dados extraídos da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Fala. BR, são publicadas e estão disponíveis no Painel “Lei de Acesso à Informação” (UFRGS, 2022, p. 143).

No mesmo sentido, a UFPA destacou a transparência como um de seus valores fundamentais e destinou uma seção específica do capítulo que trata da relação com o cidadão para descrever as suas ações de transparência.

Verificou-se que a UFMT também tratou do tema, destacando ações de promoção da transparência ativa, conforme demonstrado no trecho abaixo:

Buscando uma transparência ativa, a PROPLAN passou a divulgar parte de dados que constam em seus relatórios de forma separada, gerando facilidade na obtenção de informações, a exemplo do destaque dos Resultados dos Indicadores Primários – Decisão TCU n.º 408/2002 que fica não só no relatório de Gestão. Outra medida de transparência foi a disponibilização de Power BI para buscas referentes às despesas de 2021 (UFMT, 2022, p. 28).

Em sintonia, a UFAM relatou a existência de mecanismos institucionais de promoção da transparência ativa e apresentou setores destinados especificamente para tratar de aspectos da transparência passiva. Ao fazê-lo, a referida universidade destacou que está empenhada em se alinhar com as melhores práticas de transparência no setor público.

Outra prática identificada e associada a esta categoria é denominada como *adesão a portais de dados abertos*, a qual foi observada nos relatos apresentados pela UFMS que informou a adoção de um documento denominado Plano de Dados Abertos, o qual está vigente no ano de 2021, mas já se encontrava em processo de revisão e readequação para os novos períodos.

No mesmo sentido, o relatório de gestão da UNIR destaca:

A UNIR possui um Plano de Dados Abertos que foi aprovado para o período de 2020 a 2022. O documento tem como objetivo estabelecer uma priorização dos conjuntos de dados que serão disponibilizados, considerando o grau de relevância das informações para o cidadão, o alinhamento com os instrumentos de planejamento estratégico e a disponibilidade de dados já gerenciados pelos Sistemas Integrados de Gestão da UNIR (UNIR, 2022, p. 22).

A UFPR não informou sobre sua adesão aos portais de dados abertos, mas relatou a existência do Comitê de Assessoria de Governança em Tecnologia da Informação para o qual o tema está posto como uma das suas discussões prioritárias.

Observa-se que as ações desenvolvidas pelas universidades federais direcionadas à ampliação de mecanismos de disponibilização de informações à sociedade é reflexo de um processo de alinhamento da gestão dessas instituições com as boas práticas de governança pública preconizadas no país.

4.3.2 - Garantia do Accountability

A segunda categoria de práticas do Mecanismo de Controle consiste em ações que garantam o *accountability*, as quais englobam questões como a prestação de informações à

sociedade, aos órgãos de controle e aos diversos grupos de interesse que se relacionam com as universidades.

Neste campo, observou-se a prática da *prestação de informações aos órgãos de controle*. Em relação a essa prática, a UFMT relatou participar dos levantamentos de informações conduzidos pelo TCU e que disponibiliza informações a órgãos de controle sempre que são solicitados.

A UFAM afirma que além dos questionários e levantamentos específicos, o próprio relatório de gestão constitui um mecanismo de disponibilização de informações da universidade aos órgãos de controle, pois nele estão expressos os pontos fundamentais desenvolvidos pela gestão ao longo do exercício.

Seguindo a esta mesma perspectiva, a UFPE afirma:

Relatório de Gestão do Exercício de 2021, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a qual esta unidade jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com a IN TCU nº 84/2020, DN TCU nº 187/2020, bem como nas demais orientações contidas no guia de elaboração do Relato Integrado (UFPE, 2022, p. 03).

A UFS define como uma das funções do setor de auditoria interna auxiliar os gestores da universidade na prestação de informações específicas aos órgãos de controle, conforme menciona: “assessorar os gestores dos diversos escalões no atendimento aos questionamentos, recomendações e determinações oriundas dos órgãos de controle interno e externo (CGU e TCU) (UFS, 2022, p. 64).

Observa-se que as universidades têm buscado se estruturar para o processo de prestação de informações à sociedade de um modo amplo e, de modo específico, aos órgãos de controle que atuam na esfera da administração pública.

Outra prática observada nessa categoria é identificada como *prestação de contas*. Observa-se que esse processo está intrinsecamente expresso pelas universidades, inclusive, por meio da própria publicação dos relatórios de gestão.

Além disso, as universidades elencaram outras considerações a respeito do tema. A UFCA estabeleceu que a prestação de contas constitui um dos pilares da boa governança pública e afirma adotar a prática de disponibilização de relatórios financeiros e contábeis que apresentam as destinações oferecidas aos recursos da instituição.

A UFSM relatou a adoção de alguns dispositivos com o fito de promover a prestação de contas e demais ações de controle, mencionando documentos expedidos pelos setores de auditoria interna, de contabilidade e controladoria, de inventário, do Portal de Patrimônio e de sistema de registro de notas.

No caso da UFC, demonstra a existência de um dos seus setores especificamente destinados a tratar do tema, denominado como Departamento de Prestação de Contas, mas que as atribuições de prestar contas com a sociedade estão disseminadas em todos os setores. Como exemplo, destaca-se o trecho em que o relatório expressa o papel do setor de comunicação e *marketing* da instituição:

A transparência é um dos fatores indissociáveis da boa governança, portanto, a comunicação deve atuar como uma prestação de contas quanto à eficiência na utilização dos recursos públicos. E essa é a missão da Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa) que, além de zelar pela marca da Universidade, supre a comunidade acadêmica e a sociedade com informações que demonstrem o quanto se produz em pesquisa, ensino, extensão, empreendedorismo e inovação (UFC, 2022, p. 57).

A UNIR destacou em seu relatório de gestão a importância do seu Portal da Transparência como um mecanismo de prestação de contas ao afirmar:

Além disso, atende ao novo modelo de prestação de contas da administração pública federal, que vem sendo implementada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tendo como foco demonstrar a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais e atender às necessidades de informação dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos e dos órgãos de controle para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão (UNIR, 2022, p. 22).

Foi observado ainda o registro de práticas descritas como *canais de comunicação das partes interessadas*, na qual a UNIRIO aponta os canais ligados a seu setor de ouvidoria como principal instrumento de manifestações e sugestões mantido pela universidade. No mesmo sentido, a UFPR informou que os canais de comunicação estão concentrados no setor de ouvidoria da instituição.

A UFPEL destacou a importância do processo de comunicação entre as partes interessadas e afirmou a existência de mecanismos internos e externos de comunicação. Os primeiros, destinados às interações e divulgações de informações, seja de pessoal de gestão, seja de servidores docentes e técnico-administrativos, seja de estudantes dos diferentes níveis de formação. Os segundos, são destinados ao amplo diálogo com a sociedade na qual a universidade está inserida.

De modo geral, observa-se que as universidades demonstraram praticar ações consistentes na promoção do *accountability*, o que representa um importante avanço na adoção do mecanismo de controle nas práticas de governança pública dessas universidades.

4.3.3 - Avaliação da satisfação das partes interessadas

Por se constituírem como entidades destinadas à prestação de serviços públicos, as universidades federais demonstraram a adoção de práticas que visam avaliar os níveis de

satisfação das partes interessadas. Nesse sentido, esta categoria identificou algumas ações específicas do tema.

A primeira prática observada diz respeito a publicação de um documento destinado a apresentar os serviços ofertados pela instituição à sociedade, a qual ficou denominada como *publicação de Carta de Serviço ao Usuário*.

A esse respeito verifica-se que a UFRGS demonstrou realização dessa prática ao publicar um documento intitulado de Catálogo de Serviços e elencá-lo como um dos canais de comunicação da universidade com a sociedade.

A UNIRIO também destacou a publicação da sua Carta de Serviços ao Usuário, a qual foi referida no relatório como mecanismo estratégico de comunicação com o público de interesse. Ao longo do relatório, este documento foi mencionado ao tratar da responsabilidade da sua Comissão Permanente de Transparência Organizacional de mantê-lo constantemente atualizado e disponível ao cidadão.

A UFPR, ao tratar do tema do relacionamento da instituição com a sociedade, destinou uma seção a apresentar a sua Carta de Serviço ao Cidadão. no documento são apresentados os serviços disponíveis na universidade, enfatizando-se o processo de interação que o cidadão pode ter com a instituição sobre diferentes possibilidades de ação.

Ao demonstrarem a adoção dessa prática, as universidades evidenciam a sua intenção de tornarem mais claras as informações que dizem respeito aos principais serviços oferecidos e, principalmente, do seu desempenho diante da sua missão enquanto instituição.

Outra prática identificada para esta categoria consiste na denominada *realização de pesquisa de satisfação dos usuários*. Sobre esta prática a UFC relatou a implementação de pesquisas de satisfação direcionadas a usuários específicos de serviços prestados por determinados setores. Por exemplo, é mencionada a pesquisa com usuários dos serviços de tecnologia da informação, conforme relatado no trecho:

Em março de 2021, a Central de Relacionamento implementou uma Pesquisa de Satisfação, a fim de corroborar a excelência no atendimento institucional, sendo um questionário on-line contendo cinco perguntas: i) Sobre qual dos seguintes serviços prestados pela STI você buscou atendimento?; ii) As orientações prestadas no atendimento foram suficientes?; iii) O atendimento foi cordial e atencioso?; iv) O tempo levado para conclusão do atendimento foi satisfatório?; e v) Use o espaço abaixo, caso deseje fazer comentários, elogios, sugestões ou críticas ao nosso atendimento (UFC, 2022, p.43).

A UFMT destacou que realiza pesquisas setoriais para conhecer a avaliação dos usuários sobre os serviços ofertados. A universidade apontou que essas avaliações foram aprimoradas durante o contexto da pandemia de COVID 19, no qual os serviços foram

ofertados de forma remota, requerendo-se constantes análises sobre a preservação desses serviços.

De forma generalizada, as universidades relataram a realização da denominada Autoavaliação Institucional e destacaram a importância dos resultados advindos dela para o aprimoramento das diversas ações e processos desenvolvidos nos contextos de gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão dessas instituições.

Com a análise dessas ações, verificou-se que as universidades federais têm adotado práticas que buscam identificar o nível de satisfação que os usuários de seus serviços possuem e, munidas dessas informações, traçarem planos de melhoria contínua de seus processos organizacionais.

4.3.4 - Efetividade da auditoria interna

A última categoria relacionada ao mecanismo de controle é formada por práticas que objetivam tornar as recomendações da auditoria interna como ações que se efetivam no contexto das universidades, bem como, promover ações de melhoria contínua nos métodos de trabalho do setor de auditoria.

Nesse sentido, foi identificada a prática registrada como *prover informações à equipe de auditoria interna*, para a qual a UFMT destaca a disponibilização de informações para que o setor de auditoria possa realizar as suas análises e expedir recomendações. A instituição demonstra ainda que o fluxo de informações se dá por meio de processos já consolidados e periodicamente revisados.

Na mesma abordagem, a UFRJ apresenta de forma ostensiva o papel da auditoria interna no organograma da instituição, ocupando nessa estrutura posição estratégica. Ao fazer essa apresentação, a universidade demonstrou também que há canais de comunicação estruturados especificamente para a prestação de informações por parte dos demais setores e unidades da instituição ao setor de auditoria interna.

Outra prática vinculada a esta categoria é identificada como *implementação das recomendações de auditoria*. Ao registrar a realização dessa prática, as universidades federais buscam demonstrar que existe uma efetividade do trabalho produzido por suas respectivas unidades de auditoria interna, de modo a produzir efeitos práticos no processo de adequação dessas instituições às melhores práticas de gestão.

Nesse sentido, a UFS apresenta em seu relatório de gestão um apanhado das recomendações feitas pelo seu setor de auditoria interna e das ações de monitoramento da

aplicação dessas recomendações pelos setores a que foram direcionadas, conforme registrado no seguinte trecho:

Foram realizados 09 (nove) trabalhos de auditoria interna nas áreas Acadêmica e Administrativa. No ano de 2021, foram emitidas pela AUDINT, através de seus relatórios de atividade, 58 (cinquenta e oito) recomendações para diversos órgãos da UFS, com prazo para atendimento de até 12 (doze) meses, o que corresponde ao período entre março e dezembro de 2022, logo a vencer. Foram monitoradas 171 (cento e setenta e uma) recomendações emitidas nos exercícios de 2018, 2019 e 2020, destas: 77 (setenta e sete) recomendações foram plenamente atendidas (45%), 25 (vinte e cinco) recomendações foram parcialmente atendidas (15%) e 69 (sessenta e nove) recomendações ainda não haviam sido atendidas pelos setores (40%) e permanecem em monitoramento (UFS, 2022, p. 64).

Ao apresentar um capítulo do relatório de gestão para tratar dos seus instrumentos de controle interno, a UFC apresenta o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e destaca o processo de acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria feitas pelo setor de auditoria interna e por órgãos de auditoria externa à universidade.

A UFMT, por sua vez, também destaca a existência de relatórios nos quais relaciona as recomendações feitas pela unidade de auditoria interna ao longo dos anos e avalia o grau de acolhimento dessas recomendações pelas suas respectivas unidades de destino.

Aponta-se ainda como um importante achado, o relato feito pela UFMT que afirma ter adotado indicadores que avaliam o processo de maturidade das ações de auditoria, os quais levam em consideração, entre outros pontos, o nível de implementação das recomendações feitas pelo setor de auditoria interna e pelos órgãos de auditoria externa.

Com a análise dessas ações, verificou-se que as universidades federais têm adotado práticas que buscam fortalecer o papel da auditoria interna, tornando-a cada vez mais efetiva no seu contexto organizacional.

4.3.5 - Resultados comparativos para o Mecanismo de Controle

Da mesma forma como foi realizado nas seções anteriores, comparou-se os resultados percentuais do número de práticas adotadas pelas universidades federais em relação ao número de práticas recomendadas pelo TCU (TCU, 2020), tornando-se possível verificar o nível de adoção dessas práticas e, por consequência, observar, de forma global, a situação de cada instituição em relação ao mecanismo de estratégia.

Com o intuito de apresentar os dados de forma mais clara, a Tabela 3 apresenta as médias dos resultados obtidos pelas universidades de cada região do Brasil e sua respectiva classificação em relação ao processo de evidenciação de práticas de governança nos relatórios de gestão.

Tabela 03: Classificação das universidades federais para Mecanismo de Controle

REGIÃO	PERCENTUAL MÉDIO DE PRÁTICAS ADOTADAS	CLASSIFICAÇÃO
Norte	73,96	Evidenciação Alta
Sudeste	72,43	Evidenciação Alta
Nordeste	63,55	Evidenciação Média
Sul	62,81	Evidenciação Média
Centro-Oeste	62,59	Evidenciação Média

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 3, é possível se observar que, em termos percentuais médios, as universidades de duas regiões, Norte e Sudeste, demonstraram um elevado grau de adoção de práticas de governança pública associadas ao mecanismo de controle. Essa situação não ocorreu diante dos resultados obtidos nesta pesquisa para os mecanismos de liderança e de controle. Desse modo, considera-se necessário se observar de forma pormenorizada a situação expressa nas instituições de cada região.

Assim, observa-se que os resultados da região Norte, a qual demonstrou maior desempenho médio para o mecanismo de controle entre as regiões, apresentaram as universidades UFPA, UFOPA, UFRA, UFT e UFNT classificadas com evidenciação alta de suas práticas de governança.

O grupo de universidades formado por UFAM, UNIFAP e UFAC obteve classificação de evidenciação média. A UNIR foi classificada como de evidenciação baixa. A UNIFESSPA e a UFRR não foram analisadas, pois não disponibilizaram os seus relatórios de gestão.

Chama a atenção o fato de que, diferentemente dos outros mecanismos analisados, a região Norte obteve um número de universidades com classificação de evidenciação alta maior que o número de universidades com outras classificações. Esse achado é positivo, uma vez que demonstra um melhor desempenho das instituições no que corresponde aos processos e ações de controle organizacional.

No que se refere aos desempenhos individuais das universidades federais da região Sudeste, verificou-se que a UFABC, a UFRJ e UFVJM foram as que demonstraram maior desempenho, sendo classificadas como de evidenciação alta. O grupo de instituições classificadas como de evidenciação média é composto por UNIRIO, UFF, UFRRJ, UFMG, UNIFAL, UFOP, UFSS, UFU, UFTM e UFES.

Destaca-se, nesse contexto, que universidades importantes como a UNIFESP, a UFSCar, a UNIFEI, a UFJF e a UFLA não disponibilizaram os seus relatórios de gestão para

acesso público em seus *websites* institucionais. Outro ponto destacado nesses achados é o fato de que nenhuma universidade federal desta região foi classificada como de evidência baixa ou de evidência insuficiente.

Em sequência, apresenta-se os resultados individuais da região Nordeste que, conforme já mencionado, é detentora do maior número de universidades federais do país. De início, registra-se que quase metade das universidades da região foram classificadas como de evidência alta, formando um grupo composto por UFC, UFCA, UFBA, UFOB, UFSB, UFPE, UFJ, UFPI e UFRN.

Entre as universidades classificadas como de evidência média constam apenas a UFRPE e a UFERSA, enquanto o grupo classificado como de evidência baixa é composto por UNILAB, UNIVASF, UFAL e UFMA. Por sua vez, a UFRB, UFAPE, UFDPAR e UFPB não disponibilizaram os seus relatórios de gestão em suas páginas institucionais na *Internet*.

De modo geral, verifica-se uma situação dicotômica bastante acentuada entre as universidades da região Nordeste, pois ao mesmo tempo em que há um número considerável de instituições com bom nível de adoção das práticas aqui analisadas, há também um grupo de número que ainda precisa aperfeiçoar a adoção dessas práticas.

Em relação aos resultados obtidos pelas universidades federais da região Sul, verificou-se que a UFSM e a UFPEL obtiveram classificação como de evidência alta e o grupo formado por UFPR, UTFPR, UFSC, UFFS, UFRGS e FURG foram classificadas como de evidência média. Por sua vez, a UNILA e a UNIPAMPA receberam a classificação de evidência baixa. Destaca-se o fato de que todas as instituições da região consideradas para este estudo disponibilizaram os seus relatórios de gestão na *Internet*.

A região cujas universidades obtiveram o menor valor percentual médio para a adoção das práticas do mecanismo de controle foi a Centro-Oeste, na qual a UnB, a UFG e UFMT foram classificadas como de evidência alta e a UFMS, a UFGD e a UFJ obtiveram classificação de evidência média. A UFR foi classificada como de evidência baixa, enquanto a UFCAT não disponibilizou o seu relatório de gestão no seu *website*.

De forma conclusiva, verifica-se que as práticas de governança relativas ao mecanismo de controle são adotadas pelas universidades federais de forma e em níveis bastante heterogêneos. Desse modo, verifica-se a existência de instituições efetivamente avançadas nesse processo e, ao mesmo tempo, se observa instituições que ainda precisam empregar grande esforço para aprimorar os seus níveis de governança pública.

4.4 Comparação dos resultados obtidos nos relatórios de gestão com os observados no iGovPub

Conforme tem sido abordado sobejamente ao longo de outras seções, o relatório de gestão constitui importante mecanismo de comunicação das universidades com os diversos grupos de interesse que com ela se relacionam. Considerando-se esse aspecto, é indispensável que esses documentos possam apresentar informações que expressam da melhor forma possível a realidade vivenciada por essas instituições.

Dentro da perspectiva abordada nesta pesquisa e considerando a existência do iGovPub como um instrumento destinado a avaliar os mesmos aspectos, ainda que utilizando-se de outras ferramentas de obtenção de dados, é que se optou por se estabelecer um paralelo entre os resultados obtidos por cada um desses elementos. Nesse sentido, foram consideradas para a análise comparativa apenas as instituições em que foi possível acessar os relatórios de gestão e os relatórios do iGovPub.

Assim, foi construída a Tabela 4, na qual a primeira coluna identifica o grupo de universidades formado a partir da região do Brasil em que estejam localizadas. Na segunda coluna está registrado o número de instituições analisadas em cada região. Na terceira coluna é apresentado o resultado médio obtido por cada um desses grupos de universidades a partir dos resultados individuais extraídos da avaliação dos mecanismos de liderança, de estratégia e de controle, os quais constituíram objeto de análise das seções anteriores.

Na quarta e última coluna são apresentados os resultados médios obtidos por estes grupos de instituições no iGovPub, o qual também considera a avaliação dos três mecanismos de governança citados anteriormente.

Tabela 04: Resultados das universidades nos relatórios de gestão e no iGovPub

REGIÃO	QUANTIDADE DE IFES ANALISADAS	RESULTADO MÉDIO DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO (%)	RESULTADO MÉDIO DO iGovPub (%)
Norte	8	68,13	60,02
Sudeste	12	65,79	65,14
Sul	10	60,75	55,99
Centro-Oeste	7	59,78	68,77
Nordeste	16	58,53	55,88
Total Brasil	53	62,32	59,25

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, os dados permitem identificar que todos os grupos são classificados em um nível intermediário de adoção das práticas tanto quando se considera a análise dos relatórios de gestão quanto quando se considera os resultados do iGovPub. Essa situação, de início, já demonstra que os relatórios de gestão contêm informações que estão alinhadas com aquelas apresentadas ao TCU para a composição do iGovPub.

Assim, verifica-se preliminarmente que a avaliação dos relatórios de gestão dos grupos, exceto as universidades da região Centro-Oeste, apontou uma situação de adoção de práticas de governança pública, apresentadas naqueles relatórios, superior à que está expressa no iGovPub.

No que se refere a essa questão, destaca-se que algumas instituições não apresentaram os relatórios de gestão em seus sites e, portanto, não participaram do processo de avaliação comparativa com o iGovPub. Essa situação pode ser verificada, por exemplo, no caso da UNIFESP, para a qual não foi identificado o relatório de gestão de 2021, mas que, para o mesmo período, o TCU identificou um iGovPub de 80,4%.

Esse fato chama a atenção por se tratar de uma instituição de grande relevância para o quadro acadêmico do Brasil e que, ao não terem os seus relatórios de gestão avaliados, contribuem para uma pequena diferença na comparação dos resultados obtidos para a região Sudeste.

De forma complementar, considera-se a possibilidade de que a condição de subjetividade que é intrínseca ao processo de análise de informações em pesquisas qualitativas, ainda que guiadas por diretrizes fundamentalmente objetivas, como é o caso do Referencial Básico de Governança Pública (TCU, 2020) e do questionário do Levantamento de Governança e Gestão Públicas (TCU, 2021) utilizados para esse estudo, possa ter uma pequena margem de contribuição para as referidas diferenças.

Não obstante, entende-se que esta situação em nada prejudica os achados da pesquisa, uma vez que as diferenças são tão pequenas que não expressaram em nenhum dos grupos uma classificação diferente entre os dois dispositivos considerados.

De forma complementar, verifica-se que os resultados dessa pesquisa corroboram os achados do Levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo TCU (Brasil, 2021), do qual foram extraídos os dados para elaboração do iGovPub de 2021 das universidades federais brasileiras e demais órgãos do Poder Executivo Federal.

Em face do alinhamento demonstrado na análise desses dois dispositivos, compreende-se que apesar das diferenças regionais que se expressam em distintas condições socioeconômicas e que também estão presentes no contexto, porte e história de cada

universidade federal analisada, há uma expressão de homogeneidade, em termos médios, das condições de governança pública conduzidas por estas instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo geral de analisar a evidenciação das práticas de governança pública adotadas pelas universidades federais brasileiras, conforme as diretrizes norteadoras do TCU, expressas em seu Referencial Básico de Governança Organizacional. As instituições analisadas estão distribuídas em todos os estados do Brasil e, portanto, vivenciam as mais diversas realidades econômicas, sociais e culturais do país, contribuindo por meio da oferta de serviços de ensino, pesquisa e extensão à sociedade brasileira.

A governança pública trata-se de um importante conjunto de mecanismos que permite a direção, a avaliação e o monitoramento da gestão das organizações públicas, de modo a potencializar as boas práticas de gestão e, conseqüentemente, possibilitando a melhoria constante na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tal análise se deu com base em conceitos registrados na literatura e também por conceitos aplicados pelo Tribunal de Contas da União, principal órgão de controle externo público do Brasil, que tem figurado como uma grande liderança nos debates em torno da adoção das melhores práticas de governança no setor público.

As propostas e debates do TCU são estruturados com base em importantes elementos da produção científica nacional e estrangeira, bem como em decisões de órgãos internacionais de referência como o *International Federation of Accountants* e o *International Public Sector Accounting Board*.

Neste sentido, a presente pesquisa logrou êxito ao conseguir analisar os relatórios de gestão e identificar as principais práticas de governança evidenciadas pelas universidades federais. Assim, conclui-se que os relatórios estão estruturados de modo a apresentar a estrutura básica de governança por meio dos mecanismos de liderança, de estratégia e de controle, em consonância com as boas práticas de governança pública preconizadas pelo TCU (TCU, 2020).

Assim, é possível concluir, sob o ponto de vista da questão orientadora que conduziu essa pesquisa, que a análise dos relatórios de gestão por meio da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo permitiu investigar as práticas de governança pública exercidas pelas universidades federais. Salienta-se que todo o processo de análise se deu à luz das concepções e propostas defendidas pelo TCU.

Ao se retomar os objetivos deste estudo, verifica-se que o primeiro objetivo específico, definido como sendo *Identificar as práticas de governança pública apresentadas nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras à luz do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU* foi alcançado, pois identificou-se, conforme relatado na

seção anterior, sobejadas referências às práticas de governança que as universidades desenvolvem e que estão relatadas nos documentos analisados.

Com relação ao segundo objetivo específico, apresentado como *Classificar as práticas de governança pública apresentadas nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras de acordo com os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle propostos pelo TCU*, considera-se que ele também foi alcançado, pois a técnica de Análise de Conteúdo permitiu identificar as práticas de governança pública, correspondendo às unidades de contexto, e associá-las às suas respectivas categorias, correspondentes às unidades de contexto, de modo a formar redes semânticas que expressam os de forma mais clara os resultados da pesquisa.

Ainda como elemento deste objetivo específico, foi possível identificar e correlacionar as categorias aos respectivos mecanismos de liderança, estratégia e controle, conforme a proposta apresentada pelo TCU (TCU, 2020).

Considerando-se o terceiro objetivo específico, definido como *Comparar a situação das instituições quanto ao processo de adoção das práticas de governança pública*, também se entende que ele foi cumprido, pois realizou-se a verificação da situação das instituições de modo a se poder compará-las por meio da formação de blocos regionais de universidades para os quais foram identificados valores médios de adoção das práticas de governança pelas instituições que os compõem.

Destaca-se que essa análise foi realizada para as práticas de cada mecanismo de governança em separado, permitindo-se observar o desempenho dos resultados por cada mecanismo em separado.

Tratando-se do quarto objetivo específico, definido como *verificar o alinhamento entre as práticas evidenciadas nos relatórios de gestão e os resultados expressos no iGovPub*, considera-se que este também foi atingido, pois constatou-se que há um considerável alinhamento entre os resultados obtidos nos dois processos, apontando ambos que a média das universidades federais brasileiras possuem níveis medianos de adoção de práticas de governança pública.

Desse modo, verifica-se que o êxito no cumprimento desses quatro objetivos específicos conduziu a pesquisa ao alcance do seu objetivo geral, descrito como *avaliar a evidenciação das práticas de governança pública das universidades federais brasileiras por meio dos seus relatórios de gestão*.

Assim, este estudo conclui que as universidades federais brasileiras têm evidenciado as suas práticas de governança nas informações contidas em seu relatório de

gestão. Conclui-se ainda que essa evidenciação é consistente com a prática, uma vez que os resultados demonstram um bom alinhamento com iGovPub, o qual é um mecanismo consagrado nos campos organizacional e acadêmico para avaliação da governança em órgãos públicos.

Destaca-se, entretanto, a necessidade de estudos complementares que empreguem outras metodologias de pesquisa para análise do tema. A presente pesquisa utilizou fontes de dados documentais, pois estes atendem de forma efetiva as necessidades pretendidas. Pesquisas que adotem a triangulação de técnicas de pesquisa poderão obter resultados que apresentam realidades e situações específicas do contexto das instituições, como a realização de entrevistas com gestores e membros da estrutura de governança.

Como exemplo, cita-se a possibilidade de realização de estudos que correlacionam o nível de adesão à governança pública com aspectos como disponibilidade orçamentária, número de alunos, antiguidade, nível de internacionalização e número de cursos. Estudos nesse sentido poderão ser elucidativos na compreensão, por exemplo, das dificuldades enfrentadas por algumas universidades no processo de adesão às boas práticas de governança pública.

Na realização desta pesquisa, verifica-se algumas dificuldades, sendo as principais: a não disponibilização dos relatórios de gestão nos websites por parte de algumas universidades; e elevada variabilidade de modelos de relatórios de gestão adotados pelas instituições, o que significa que alguns documentos são bastante objetivos e concisos nas apresentação das informações enquanto que outros trazem textos densos e, algumas vezes, muito prolixos, de modo a dificultar a leitura por parte do pesquisador.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A.A.; DENSETZ, H. Produção, Custo de Informação e Organização Econômica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 45, n.3, 1972.

ANAO. Australian National Audit Office. Performance Information in Portfolio Budget Statements. Canberra: Commonwealth of Australia, n. 18, 2002.

ANDRADE, M.M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AREIQAT, A.Y. et al. The concept of governance in universities: Reality and ambition. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 13, n. 1, p. 951-969, 2020.

BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M.T.; FABIANO, N.L. A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. In: KOGA-ITO, Cristiane Y.; LUCA, Tania R. de. Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 125-138, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/42119929-A-governanca-universitaria-em-transformacao-a-experiencia-das-universidades-publicas-brasileiras.html>. Acesso em: 30 mai. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2022.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. (org.) **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – um manual prático**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p.39-63.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 14 dez. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta 01 MP/CGU de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BÊRNI, D.A.; FERNANDEZ, B.P.M. Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

DE SOUZA, D.F.; CAVALCANTI, E.K. da C.; CASTRO, M.P. DE AZEVEDO, E.S.F.; NETO, J. da S. C. Temas prioritários sobre transparência ativa em instituições federais de ensino superior: um mapeamento sistemático. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 8572–8592, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i5.2229. Acesso em: 15 dez. 2023.

FERREIRA, D.; BAIDYA, T. K.; DALBEM, M. C. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. **Revista de Administração UFSM**, v.11, n.4, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465914195>. Acesso em: 22 de setembro de 2023.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

RIBEIRO FILHO, W.F.; VALADARES, L.J. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, Viçosa/MG, BR, v. 3, n. 5, p. 0721–0723, 2017. DOI: 10.18540/jcecvl3iss5pp 0721-0723. Acesso em: 5 jun. 2023.

FREIRE, W; LEMOS, F.; BARROS, T. Práticas de governança eletrônica em instituições de ensino superior do Estado de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272019v17Esp.p196-209>. Acesso em: 30 mai. 2023.

GESSER, G.A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. Avaliação (Campinas), 2021 26(1), p. 5–23, jan. 2021.

GONÇALVES, J.E.; RODRIGUES, S. B.; MARTINS, H.C.; KILIMNIK, Z.M. Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras. **RGC – Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 6, n. 2, 2021. DOI: 10.21434/Ibero-americano JCG.v6i2.102. Acesso em: 4 jul. 2023.

GONZALEZ-PEREZ, M.A. et al. Crises conducting stakeholder salience: shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 21, n. 6, p. 1194-1214, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6ª ed., 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). The international framework: good governance in the public sector. New York: IFAC, 2014. Disponível em: <http://www.ifac.org>. Acesso em: 19 mar. 2023.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. V. 3, nº 4, 1976.

JIANG, H.; YAN, W. The Application of Data Governance in Universities. In: **2023 6th International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD)**. IEEE, 2023. p. 54-59.

LEAL FILHO, W.; SALVIA, A.L.; FRANKENBERGER, F.; AKIB, N.A.M.; SEN, S.K.; SIVAPLAN, S.; NOVOCRTI, I.; VENKATESAN, M.; EMBLEN- PERRY, K. Governance and sustainable development at higher education institutions. **Environment**, 2020.

LUGOBONI, L.F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **Revista Gestão Organizacional**. v. 12, n.2. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6591>. Acesso em: 29 jun 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-105. Acesso

em: 6 jun. 2023.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 11a ed. São Paulo, HUCITEC, 2008.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

MINUZZI, D.; PINTO, N.G.M. Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da Região Sul. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, v.15, n.3, setembro de 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/88617>. Acesso em: 02 mai. 2023.

PASQUALI, J.C.; NOTTAR, D.I. da S.; MELLO, G.R. de. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, [S. l.], v. 19, n. 5 anos, p. 202–221, 2021. DOI: 10.48075/revistacsp.v19i5anos.27368. Acesso em: 8 mai. 2023.

PINHO, R.C.S.; BRASIL, M.F.T. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção de gestores. *Revista Controle*, v. 19, n. 01, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7879222>. Acesso em: 01 jun. 2023.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SÁ, B.; FARACO, K.M.D.S. Ensino de governança corporativa no ensino superior: perspectiva dos cursos de administração. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, v. 4, n. 2, p. 34-52, 2019.

SÁ-SILVA, J.R; ALMEIDA, C.D; GUINDANI, J.F. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*. Ano I, n. 1, julho de 2009.

SALES, E.C. de A.S.; PETER, M. da G.A.; MACHADO, M.V.V.; NASCIMENTO, C.P.S. do. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras / Governance in the public sector according to IFAC – study in Brazilian Federal Universities. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n2-040. Acesso em: 4 jul. 2023.

SANTOS, D.J.; SOUZA, K.R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532–1557, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Acesso em: 4 jun. 2023.

SILVA JUNIOR, L.A.; LEÃO, M.B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. *Ciência & Educação (Bauru)*, v. 24, n. 3, p. 715–728, jul. 2018.

SOBREIRA, K.R.; RODRIGUES JUNIOR, M.S. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 5, n. 1, 2021. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v5i1.33. Acesso em: 30 mai. 2023.

TEIXEIRA, A.F.; GOMES, R.C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Acesso em: 30 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Instrução Normativa n° 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7° da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1° de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 21 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Levantamento de Governança Pública Organizacional 2021. Brasília, DF: TCU, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Relatório de Gestão de 2021**. Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2022/05/1.relatorio-de-gestao-2021-finalizado-1-mediacompdf.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão de 2021**. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-de-Gestao-2021.pdf>. Acesso em: 4 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. **Relatório de Gestão de 2021**. Campo Grande, 2022. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/05/relatorio-de-gestao-2021.pdf>. Acesso em: 31 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. **Relatório de Gestão de 2021**. Cuiabá, 2022. Disponível em: <https://www.ufmt.br/pro-reitoria/proplan/noticias/relatorio-de-gestao-exercicio-2021-1651521218>. Acesso em: 31 de jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. **Relatório de Gestão de 2021**. Santarém, 2022. Disponível em: <https://www.ufopa.edu.br/media/file/site/proplan/documentos/2022/cbb2f67b8aebd6e6460c50de11d5a34c.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PERNAMBUCO. **Relatório de Gestão de 2021**. Recife, 2022. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/3224513/0/RELAT%C3%93RIO+DE+GEST%C3%83O+UFPE+-+2021.pdf/7cce4260-1f70-45c3-a20e-5dc8f1ccca80>. Acesso em: 25 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Relatório de Gestão de 2021**. Pelotas, 2022. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relatorio-de-Gestao-2021-UFPel.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Relatório de Gestão de 2021**. Teresina, 2022. Disponível em: https://proplanufpi.br/images/conteudo/PROP_LAN/RG/RELATORIO_DE_GESTAO_20130_05_2022.pdf. Acesso em: 25 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Gestão de 2021**. Curitiba, 2022. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/06/RelatorioGestao2020-ParaPublicarPagina-compactado.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Relatório de Gestão de 2021**. Belém, 2022. Disponível em: https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/PLAIN/PLAIN-PDI/RELATORIO-DE-GESTAO/RG21_final_com_FCatalog1_final_270422.pdf. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão de 2021**. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/249439/001150575.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Gestão de 2021**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://planejamento.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/04/Relatorio_de_Gestao_UFRJ_2021_19_Abril_2022_Versao_Final_Curadores_compressed-2.pdf. Acesso em: 4 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Gestão de 2021**. Natal, 2022. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2021.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Relatório de Gestão de 2021**. Aracajú, 2022. Disponível em: https://daffy.ufs.br/uploads/page_attach/path/18030/RELAT_RIO_DE_GESTAO_UFS_021_vsfinalsite.pdf. Acesso em: 25 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão de 2021**. Palmas, 2022. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/download/?d=9909f2c8-9c80-4d76-bef-db3f37e0bac1;1.0:Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO JARI E MUCURI. **Relatório de Gestão de 2021**. Diamantina, 2022. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/acao-a-informacao/auditorias/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2021>. Acesso em: 4 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Relatório de Gestão de 2021**. Porto Velho, 2022. Disponível em: <https://www.unir.br/uploads/13579246/diversos/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2023.

VALVERDE-ALULEMA, F.; LLORENS-LARGO, F. Rubric for evaluating the alignment of the IT Project Portfolio with IT Governance in Universities. **ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 52, n. 3, p. 56-76, 2021.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VIEIRA, J.B. BARRETO, R.T.S. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília:Enap, 2019.

WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. Worldwide Governance Indicators (WGI), 2020. Disponível em: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

VIEIRA, V. B. H. A.; SILVA, E. da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. 5º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. SINGEP, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://singep.org.br/5singep/resultado/267.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2023

VILELA, A. L. N.; VELOSO, L. H. M. Governança Corporativa nas Instituições de Ensino Superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, XIV, 2014, Florianópolis.

WEN, W.; MARGINSON, S. Governance in Chinese universities. **In: University collegiality and the erosion of faculty authority**. Emerald Publishing Limited, 2023. p. 171-197.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G.M. Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*, [S.l.], n. 61, p. 1-18, mar. 2016. ISSN 1562-4730. Disponível em: <<http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/253>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

APÊNDICE 1 – Links de acesso aos relatórios

UF	RELATÓRIO DE GESTÃO	RELATÓRIO DO iGovPub
UFABC	https://propladi.ufabc.edu.br/images/CPO/relatorio_de_gestao/relatorio_de_gestao_2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%202019%20-%20UFABC.pdf
UFAC	https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%202020%20-%20UFAC.pdf
UFAL	https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao/2021/relatorio-de-gestao-exercicio-2021.pdf/view	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020158%20-%20UFAL.pdf
UFAM	https://drive.google.com/file/d/1ZD59zDVipT-f1YuB3qlDk8WcTEo_AhGx/view	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020195%20-%20UFAM.pdf
UFAPE	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFBA	https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2021_-_vr_final.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020159%20-%20UFBA.pdf
UFC	https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2022/05/1.relatorio-de-gestao-2021-finalizado-1-mediacom.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020160%20-%20UFC.pdf
UFCA	https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2022/04/Relatorio-de-Gest%C3%A3o-2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020298%20-%20UFCA.pdf
UFCAT	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFCG	https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/documentos/relatorios_gestao/relatorio_gestao_ufcg_2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020179%20-%20UFCG.pdf
UFDPAR	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFERSA	https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/06/Relatorio-de-Gestao-2022.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020190%20-%20UFERSA.pdf
UFES	https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/ufesrelatoriogestao2021.pdf#overlay-context=relatorio-de-gestao-2021	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020161%20-%20UFES.pdf
UFF		https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020163%20-%20UFF.pdf
UFRRJ	https://planejamento.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/04/Relatorio_de_Gestao_UFRJ_2021_19_Abril_2022_Versao_Final_Curadores_compressed-2.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020172%20-%20UFRJ.pdf
UFFS	https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/administracao-e-infraestrutura/fundacoes-de-apoio/pasta-fundacoes-de-apoio-repositorio-de-arquivos/funtef-pr/relatorio-de-gestao-funtef-pr-2021/@@download/file	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020290%20-%20UFFS.pdf

UF	RELATÓRIO DE GESTÃO	RELATÓRIO DO iGovPub
UFG	https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/349/o/Relato_Integrado_Gest%C3%A3o_2021__versao_atualizada_.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20162%20-%20UFG.pdf
UFGD	https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Exerc%C3%ADcio%202021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2017%20-%20UFGD.pdf
UFJ	https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1293/o/Relato_Integrado_de_Gest%C3%A3o_UFJ_2021.pdf	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFJF	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20164%20-%20UFJF.pdf
UFLA	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20189%20-%20UFLA.pdf
UFMA	http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/Nf422R0n8Si5IzQ.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20197%20-%20UFMA.pdf
UFMG	https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-de-Gestao-2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20165%20-%20UFMG.pdf
UFMS	https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/05/relatorio-de-gestao-2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20208%20-%20UFMS.pdf
UFMT	https://www.ufmt.br/pro-reitoria/proplan/noticias/relatorio-de-gestao-exercicio-2021-1651521218	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20201%20-%20UFMT.pdf
UFNT	https://ufnt.edu.br/wp-content/uploads/2022/06/Relatorio-de-gestao-da-Universidade-Federal-do-Norte-do-Tocantins1-1.pdf	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFOB	https://ufob.edu.br/a-ufob/transparencia-e-prestacao-de-contas/2021/relatorio-de-gestao-2021--ufob.pdf/@@download/file/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20_%20UFOB.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20296%20-%20UFOB.pdf
UFOP	https://proplad.ufop.br/sites/default/files/relatorio_de_gestao_ufop_2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20202%20-%20UFOP.pdf
UFOPA	https://www.ufopa.edu.br/media/file/site/proplan/documentos/2022/cbb2f67b8aebd6e6460c50de11d5a34c.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20291%20-%20UFOPA.pdf
UFPA	https://www.proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio_de_gestao/relatorio_de_gestao2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20166%20-%20UFPA.pdf
UFPB	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20167%20-%20UFPB.pdf

UF	RELATÓRIO DE GESTÃO	RELATÓRIO DO iGovPub
UFPE	https://www.ufpe.br/documents/3224513/0/RELAT%C3%93RIO+DE+GEST%C3%83O+UFPE+-+2021.pdf/7cce4260-1f70-45c3-a20e-5dc8f1ccca80	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20169%20-%20UFPE.pdf
UFPEL	https://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relatorio-de-Gestao-2021-UFPEl.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20203%20-%20UFPEl.pdf
UFPI	https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/RG/RELATORIO_DE_GESTAO_2021_30_05_2022.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20204%20-%20UFPI.pdf
UFPR	http://www.proplan.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/06/RelatoriodeGestao2020-ParaPublicarPagina-compactado.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20168%20-%20UFPR.pdf
UFR	https://ufr.edu.br/proplad/wp-content/uploads/2023/11/Relatorio-de-Gestaoe-Prestacao-de-contas-2021_compressed.pdf	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UFRA	https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/PLAIN/PLAIN-PDI/RELATORIO-DE-GESTAO/RG21_final_com_FCatalog1_final_270422.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20180%20-%20UFRA.pdf
UFRB	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20218%20-%20UFRB.pdf
FURG	https://www.furg.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20198%20-%20FURG.pdf
UFRGS	https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/249439/001150575.pdf?sequence=1&isAllowed=y	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20171%20-%20UFRGS.pdf
UFRJ	https://planejamento.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/04/Relatorio_de_Gestao_UFRJ_2021_19_Abril_2022_Versao_Final_Curadores_compressed-2.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20172%20-%20UFRJ.pdf
UFRN	https://ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20170%20-%20UFRN.pdf
UFRPE	http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/documentos-e-relat%C3%B3rios-0	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20175%20-%20UFRPE.pdf
UFRR	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20177%20-%20UFRR.pdf
UFS	https://daffy.ufs.br/uploads/page_attach/path/18030/RELAT_RIO_DE_GEST_O_UFS_2021_vsfinalsite.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20206%20-%20UFS.pdf
UFSB	https://ufsb.edu.br/images/Relat%C3%B3rios_de_Gest%C3%A3o/RELATORIO_DE_GESTAO_2021_correcao_21_07_2022.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20299%20-%20UFSB.pdf

UF	RELATÓRIO DE GESTÃO	RELATÓRIO DO iGovPub
UFSC	https://dpgi-seplan.ufsc.br/files/2022/04/Relatorio-de-Gestao-UFSC-2021-v_07.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20173%20-%20UFSC.pdf
UFSCAR	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20205%20-%20UFSCar.pdf
UFSJ	https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/tpc/RG%202021%20(OFICIAL%20para%20publicar%20na%20TPC)(2).pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20210%20-%20UFSJ.pdf
UFSM	https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2022/05/RelatorioGestaoUFSM2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20174%20-%20UFSM.pdf
UFT	https://ww2.uft.edu.br/download/?d=9909f2c8-9c80-4d76-bef4-db3f37e0bac1;1.0:Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021.pdf	
UFTM	https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=RTZjcGZxTGFsSkFOOXRhSklVdm5ELzBmWjZPUjNwZVNDdzA3NzFoRzcxeFREdkl2ZllMa25YaklsN0IFMEJ3MHVWQ2ZDVjFiTIFCRXRiUy9jR1k4dDRSU3JtSlk0WUhcUXhXdld4VlpXbFJhNitTN1ZSbm9yQVZycWJidWE2QmhDOHh3RmFPVVE4dEpuVTZrbEtVY1BvbmF5VmVQVHMxUmc4N25ZOENPbVR FQ1dJazFKL0lZMzdYVXVTNFY5V0xn&secret=uftm	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20178%20-%20UFT.pdf
UFU	https://www.sei.ufu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?9LibXMqGnN7gSpLFOOgUQFziRouBJ5VnVL5b7-UrE5TIEiVWm2xP1WTccumrIUT_gkfR18-caQL0rZvfsoe9kqbhz_7bKnixUIIdQSmLe5wBMLMHprzu4u7b0vct7Vwzd	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20199%20-%20UFU.pdf
UFVJM	https://portal.ufvjm.edu.br/page/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2021	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20182%20-%20UFVJM.pdf
UnB	https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatorio_de_Gesto_UnB_2021.pdf	Relatório não disponibilizado pelo TCU.
UNIFAL	https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2022/10/Relato-Integrado-2021-Unifal-MG-20.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20186%20-%20UNIFAL-MG.pdf
UNIFAP	https://www2.unifap.br/deplan/files/2022/06/RELATORIO-DE-GESTAO-2021-RESOLUCAO-No-5-30-DE-MAIO-DE-2022-CONDICIONAR-.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20211%20-%20UNIFAP.pdf
UNIFEI	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20187%20-%20UNIFEI.pdf
UNIFESP	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021

UF	RELATÓRIO DE GESTÃO	RELATÓRIO DO iGovPub
		%20-%20188%20-%20UNIFESP.pdf
UNIFESSPA	Relatório não disponibilizado no <i>site</i> .	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20297%20-%20UNIFESSPA.pdf
UNILA	https://portal.unila.edu.br/secom/arquivos/RelatriodeGesto2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20192%20-%20UNILA.pdf
UNILAB	https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-de-Gestao-2021_Final.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20292%20-%20UNILAB.pdf
UNIPAMPA	https://sites.unipampa.edu.br/propladi/files/2022/04/rgi-2021.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20191%20-%20UNIPAMPA.pdf
UNIR	https://www.unir.br/uploads/13579246/diversos/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20193%20-%20UNIR.pdf
UNIRIO	https://www.unirio.br/proplan/dainf/copy_of_RGUNIRIOanobase2021_v04_27comFichaCatalogrfica.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20194%20-%20UniRIO.pdf
UNIVASF	https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/copy_of_RelatriodeGesto2021Final.pdf	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20157%20-%20Univasf.pdf
UTFPR	<a href="https://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2021-relatorio-de-gestao/relatorio_de_gestao__2021__1_.pdf/vi
ew">https://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2021-relatorio-de-gestao/relatorio_de_gestao__2021__1_.pdf/vi ew	https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20185%20-%20UTFPR.pdf

APÊNDICE 2 – Resultados individuais das universidades federais (UF)

UF	ANÁLISE DO RELATÓRIO DE GESTÃO (%)	ANÁLISE DO iGovPub (%)
UNIVERSIDADES DA REGIÃO NORDESTE		
UFAL	35,72	33,90
UFAPE	-	-
UFBA	62,51	64,70
UFC	84,30	81,00
UFCA	48,21	57,30
UFCG	44,04	31,30
UFDPAR	-	-
UFERSA	48,66	43,40
UFMA	31,18	32,70
UFOB	62,84	70,30
UFPB	-	61,00

UF	ANÁLISE DO RELATÓRIO DE GESTÃO (%)	ANÁLISE DO iGovPub (%)
UFPE	78,89	78,80
UFPI	73,17	52,00
UFRB	-	35,40
UFRN	94,46	95,80
UFRPE	65,36	74,70
UFS	72,64	67,90
UFSB	52,96	43,70
UNILAB	38,27	27,70
UNIVASF	37,51	54,30
UNIVERSIDADES DA REGIÃO NORTE		
UFAC	51,92	46,60
UFAM	59,59	49,30
UFNT	-	-
UFOPA	78,56	73,60
UFPA	88,34	82,50
UFRA	82,86	80,00
UFRR	-	72,10
UFT	76,28	53,90
UNIFAP	53,54	47,10
UNIFESSPA	-	59,60
UNIR	43,54	35,50
UNIVERSIDADES DA REGIÃO CENTRO-OESTE		
UFCAT	-	-
UFG	76,27	74,7
UFGD	45,76333333	48,5
UFJ	44,91	-
UFMS	68,68	93,7
UFMT	62,28	58,2
UFR	25,58	-
UnB	95,02	91,4
UNIVERSIDADES DA REGIÃO SUDESTE		
UFABC	64,46	56,1
UFES	59,58	56
UFF	53,89	55,2
UFFRJ	61,74	43,6
UFJF	-	42,7
UFLA	-	94,9
UFMG	56,42	49,6
UFOP	77,33	73,6

UF	ANÁLISE DO RELATÓRIO DE GESTÃO (%)	ANÁLISE DO iGovPub (%)
UFRJ	77,10	59,6
UFSCAR	-	51,1
UFSJ	61,28	59,7
UFTM	63,83	69,5
UFU	60,07	62,3
UFVJM	-	92,3
UFVJM	66,28	80,5
UNIFAL	66,56	60,3
UNIFEI	-	95,3
UNIFESP	-	80,4
UNIVERSIDADES DA REGIÃO SUL		
UFFS	58,22	61,3
UFPEL	81,69	51,1
UFPR	60,89	62,9
UFRG	64,42	67,7
UFRGS	62,92	50,7
UFSC	65,02	63,6
UFSM	73,63	66,2
UFTPR	65,34	58,8
UNILA	43,02	42,2
UNIPAMAPA	32,45	35,4