

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GENILDA SOARES DA SILVA**

**GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: uma análise da  
institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste  
brasileiro**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GENILDA SOARES DA SILVA**

**GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: uma análise da  
institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste  
brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), como requisito à obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa: Usuários Internos**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Renata Paes de Barros  
Câmara.**

**João Pessoa**

**2017**

Catálogo na publicação  
Setor de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Genilda Soares da.  
Governança aplicada ao setor público: uma análise da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste brasileiro / Genilda Soares da Silva. - João Pessoa, 2017.  
93 f. : il.

Orientadora: Renata Paes de Barros Câmara.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA

1. Ciências Contábeis. 2. Práticas de governança - Universidades Federais - Nordeste. 3. Institucionalização. I. Título.

UFPB/BC

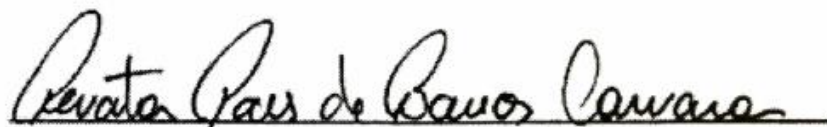
**GENILDA SOARES DA SILVA**

**GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: uma análise  
da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais  
do nordeste brasileiro**

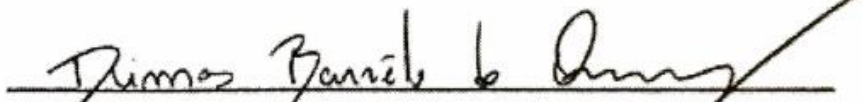
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 07 de dezembro de 2017

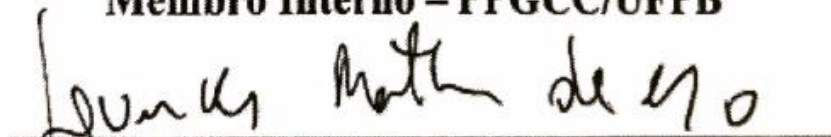
**BANCA EXAMINADORA**



**Profa. Dra. Renata Paes de Barros Câmara  
Presidente/Orientador – PPGCC/UFPB**



**Prof. Dr. Dimas Barreto De Queiroz  
Membro Interno – PPGCC/UFPB**



**Prof. Dr. Jevuks Matheus De Araújo  
Membro Externo – PPGE/UFPB**

*A Deus, aos meus pais, ao meu marido, aos meus irmãos e aos meus sobrinhos. Todos são o pilar que me sustenta e fortalece em qualquer situação da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, minha maior fonte de força e sabedoria, na busca de concretizar todos os meus objetivos. Não tenho palavras para agradecer pelas bênçãos recebidas e pelos cuidados constantes em todas as áreas de minha vida;

Aos meus pais, pela educação recebida, pela orientação, pela força, pelo carinho e pela paciência. Tudo o que sou devo a eles;

Ao meu marido, pelo companheirismo e pela força de todas as horas, por sempre ter acreditado em mim e por nunca medir esforços para me ajudar a ser uma pessoa e uma profissional cada vez melhor;

Aos meus familiares, especialmente aos meus irmãos e sobrinhos que em muitos momentos tive que renunciá-los durante a minha caminhada nesse mestrado;

Aos meus colegas de trabalho, por toda a ajuda recebida, especialmente a Davi Oliveira e a Luan Garrido, que me ajudaram intensamente nas atividades laborais cotidianas. Ao meu chefe, o Professor Dr. John Kennedy Guedes Rodrigues, por ser um grande incentivador da capacitação dos técnicos administrativos da UFCG, e a minha amiga Maria de Fátima Fernandes, pelo incentivo e pela ajuda recebida no fornecimento de materiais, pelo apoio e pelas discussões sobre assuntos acadêmicos;

A minha querida professora e orientadora, Dra. Renata Paes, por acreditar em mim, por sua paciência, dedicação e companheirismo, por ter me ajudado a chegar até aqui, a crescer tanto quanto pessoa quanto como profissional. Exemplo de ser humano e profissional a ser seguido;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência Contábeis da UFPB, por todos os ensinamentos e conhecimentos transmitidos, que tanto contribuíram para minha formação acadêmica. Tenho orgulho de fazer parte desse programa, que me proporcionou conhecimentos imensuráveis e a base para que eu possa evoluir na área da docência;

A Wilma e a Cecília, secretárias do PPGCC, pela disponibilidade e pela presteza;

Aos meus colegas de turma, pelo apoio, pela cumplicidade e pelas trocas de conhecimentos, especialmente à turma de Campina Grande: Luciana Alencar, Ingrid Laís, Diego Mentor e Derik Harisson, pelo companheirismo e pelos momentos compartilhados. Foram muitas histórias vividas durante nossa longa jornada de viagens;

Aos Professores Drs. Dimas Barreto de Queiroz e Jevuks Matheus de Araújo, componentes da banca examinadora, por suas importantes contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho;

A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho, muito obrigada! Que Deus abençoe a cada um de vocês!

*“Lâmpada para os meus pés é tua  
palavra, e luz para o meu  
caminho”.*

*Salmo 119*

## RESUMO

Este estudo buscou identificar e analisar o grau de institucionalização de práticas de governança corporativa no âmbito das universidades federais do nordeste brasileiro, tomando-se como referência o Manual de Governança elaborado e proposto pelo Tribunal de Contas da União, que orienta os gestores e a sociedade sobre princípios e práticas de governança que podem ser aplicados a todos os Órgãos e Entidades Públicas da Administração Pública. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos pró-reitores de administração e de planejamento de tais instituições, enviado eletronicamente pela plataforma do *google docs*. As respostas obedeceram a uma escala *Likert* de 5 pontos, por meio da qual foi possível mensurar, primeiro, o grau de práticas institucionalizadas de acordo com a percepção dos gestores, no âmbito de todas as universidades analisadas, e, depois, associar o grau de institucionalização de cada universidade a características organizacionais. A confiabilidade do instrumento de coleta dos dados foi estimada por meio do *Alfa de Cronbach*, cujas estimativas foram calculadas por meio de correlações entre as respostas dos agentes. A análise qualitativa das categorias, quando se observou a adoção de práticas de governança contidas na listagem de perguntas, dividiu-se em três grupos, que contemplaram os seguintes aspectos: práticas de liderança, práticas de estratégia e práticas de controle, que nortearam a aplicação dos testes estatísticos e as respectivas análises. Além da estatística descritiva, foram aplicados os testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* e correlação por postos de *Sparman*. Assim, os resultados revelaram que existem práticas de governança corporativa no âmbito das universidades, na ordem de 65,63%, e que não há uma relação significativa entre as características organizacionais utilizadas na pesquisa (Receita, Nº de Professores, Nº de Técnicos, Nº de Alunos, Cursos de Graduação, Cursos de Pós-Graduação, Conceito CAPES Pós-Graduação e, Titulação dos professores) e o grau de institucionalização encontrado para cada universidade. Contudo não se desprezou o fato de haver associação entre elas.

Palavras-chave: Governança; Setor Público; Universidades Federais.



## ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze the degree of institutionalization of corporate governance practices in the federal universities of Brazilian Northeast, taking as reference the Governance Manual prepared and proposed by the Federal Audit Court, which guides managers and society on principles and practices of governance that can be applied to all Public Administration Agencies and Entities. The data were collected through a questionnaire applied to planning and administrative Pro-rectors of such institutions, which was sent electronically by *google docs* platform. The answers obeyed a *Likert* 5-point scale, through which it was possible to first measure the degree of institutionalized practices according to managers perception, in the scope of all analyzed universities, and then to associate the degree of institutionalization of each university to organizational characteristics. The reliability of data collection instrument was evaluated by *Cronbach's alpha*, whose estimates were calculated through correlations between agent responses. The qualitative analysis of the categories observed the adoption of governance practices were listed in the questions, which it was divided in three groups, including the following aspects: practices of leadership, practices of strategy and practices of control, that guided the application of the statistical tests and their analyzes. Besides to descriptive statistics, *Kruskal-Wallis* nonparametric tests and *Sparman* correlation were applied. Thus, the results revealed that there are practices of corporate governance in the scope of the universities, in the order of 65.63%, and that there is not a significant relation between the organizational characteristics used in the research (Revenue, number of teachers, technicians and students, Undergraduate Courses, Postgraduate Courses, CAPES concept Postgraduate and teacher qualification) and the degree of institutionalization found for each university. However, it was not overlooked that there is an association between them.

Key Words: Governance; Public sector; Federal Universities.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização das práticas de governança corporativa 24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'liderança' pela ótica da média	59
Gráfico 2	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'liderança' pela ótica do coeficiente de variação	60
Gráfico 3	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'estratégia' pela ótica da média	62
Gráfico 4	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'estratégia' pela ótica do coeficiente de variação	63
Gráfico 5	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'controle' pela ótica da média	65
Gráfico 6	- Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'controle' pela ótica do coeficiente de variação	66
Gráfico 7	- Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> - Categoria 'liderança'	68
Gráfico 8	- Resultado do teste de hipótese de <i>Spearman</i> – Categoria 'liderança'	69
Gráfico 9	- Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> - Categoria 'estratégia'	71
Gráfico 10	- Resultado do teste de hipótese de <i>Spearman</i> – Categoria 'estratégia'	71
Gráfico 11	- Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> – Categoria 'controle'	73
Gráfico 12	- Resultado do teste de hipótese de <i>Spearman</i> – Categoria 'controle'	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Práticas de governança referentes à categoria ‘liderança’	46
Quadro 2	- Práticas de governança referentes à categoria ‘estratégia’	47
Quadro 3	- Práticas de governança referentes à categoria ‘controle’	48
Quadro 4	- Características organizacionais utilizadas na associação com o grau de governança institucionalizado nas universidades	52
Quadro 5	- Estatística descritiva das práticas de governança nas universidades	55
Quadro 6	- Resultado da aplicação do teste H ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) sobre o conjunto das categorias das práticas de governança analisadas	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘liderança’	57
Tabela 2	- Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘estratégia’	61
Tabela 3	- Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘controle’	64

## LISTA DE SIGLAS

ANDIFES	- Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CFC	- Conselho Federal de Contabilidade
CGU	- Controladoria Geral da União
COSO	- <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
FORPLAD	- Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IIA	- Institute of Internal Auditors
IES	- Instituições de Ensino Superior
IFAC	- <i>International Federation of Accountants</i>
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PSC	- Comitê do Setor Público
RM	- Ranking Médio
UFCG	- Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	- Universidade Federal da Paraíba
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão
UFC	- Universidade Federal do Ceará
UFCA	- Universidade Federal do Cariri
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFERSA	- Universidade Federal Rural do Semi-árido
UFRPE	- Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFAL	- Universidade Federal de Alagoas
UFS	- Universidade Federal de Sergipe
UFBA	- Universidade Federal da Bahia
UFOB	- Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFPE	- Universidade Federal de Pernambuco
UNIVASF	- Universidade Federal do Vale do São Francisco
UFPI	- Universidade Federal do Piauí
UFSB	- Universidade Federal do Sul da Bahia
UFRB	- Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Problema</b> .....	18
<b>1.2 Objetivos</b> .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>1.4 Justificativa</b> .....	18
<b>1.5 Estruturação da dissertação</b> .....	21
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1 Fundamentos teóricos da governança</b> .....	22
2.1.1 A teoria institucional no contexto da governança .....	24
2.1.2 Isomorfismo .....	27
<b>2.2 Categorias de governança abordadas pelo Tribunal de Contas da União</b> .....	28
2.2.1 Categoria ‘liderança’ .....	28
2.2.2 Categoria ‘estratégia’ .....	31
2.2.3 Categoria ‘controle’ .....	34
<b>2.3 Governança corporativa no âmbito das Universidades Públicas</b> .....	37
2.3.1 Evidências de estudos anteriores .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	45
<b>3.1 Classificação da pesquisa</b> .....	45
<b>3.2 População e amostra</b> .....	45
<b>3.3 Instrumento de pesquisa</b> .....	46
<b>3.4 Validação do instrumento de pesquisa</b> .....	49
3.4.1 Validação de conteúdo .....	49
3.4.2 Validação pelo Comitê de Ética .....	50
3.4.3 Validação da consistência interna do instrumento de pesquisa .....	50
<b>3.5 Tratamento dos dados</b> .....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	56
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
<b>APÊNDICE</b> .....	89

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, órgãos e entidades públicas estão buscando alternativas viáveis por proporcionar mecanismos de gestão eficientes e atingir objetivos conforme o planejamento estabelecido em seus planos anuais, o que significa grandes desafios para os gestores dessas instituições. No entanto, para os gestores das universidades, esse desafio pode ser ainda maior, porquanto essas instituições são consideradas, há muito tempo, como organizações complexas, no que se refere, entre outros fatores, a sua estrutura, à forma de gerir e aos processos de decisão (BALDRIDGE, 1983; ETZIONI, 1984; AXELROD E COHEN, 1999; STACEY, 1996; PESSOA, 2000; BORGES E ARAÚJO, 2001; MEYER JR, SERMANN E MANGOLIN, 2004; NOGUEIRA ET AL, 2012), e são sujeitas, além dos fatores endógenos, a fatores exógenos, mediante influências do ambiente onde estão inseridas (MEYER E ROWAN, 1977; DIMAGGIO E POWEL, 1983; SCOTT, 1987; TOLBERT E ZUCKER, 1999), como consequência das políticas públicas educacionais.

As universidades públicas federais são autarquias federais integrantes da Administração Pública Indireta, cuja finalidade é de assegurar a prestação de um serviço social que é garantido pela Carta Magna de 1988, em seu artigo sexto: educação. Assim, o cidadão que financia a atuação do Estado por meio do pagamento compulsório de tributos tem o direito de exercer o controle social e, sobretudo, de exigir informações íntegras e tempestivas sobre a qualidade e a eficiência do serviço prestado por tais universidades.

Ressalte-se, no entanto, que essas instituições são muito influenciadas por questões ideológicas partidárias, cujos governantes promovem inúmeras reformas que englobam estruturação, financiamentos, modelos de administração, contratação, privatizações, entre outros aspectos, e podem, inclusive, tomar decisões que priorizem interesses particulares em detrimento dos interesses da sociedade (FONTES-FILHO, 2003). Por essa razão, o monitoramento sobre a atuação dos agentes públicos é necessário para garantir o fiel cumprimento do dever do Estado, que é de atingir o bem comum da população que lhe corresponde, com a atuação de seus agentes, sejam eles eleitos ou não.

Dentro dessa perspectiva, a governança corporativa surge para mitigar os eventuais conflitos de interesses, com a materialização de princípios nas práticas de governança corporativa, como por exemplo, transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (PEREIRA, 2010).



A governança corporativa tem seus primórdios com a separação da propriedade do seu controle (BERLE E MEANS, 1932; COASE, 1937; JENSEN E MECKLING, 1976; FAMA E JENSEN, 1983), em que uma parte (principal) passa a delegar poderes para outra parte (agente) administrar seus recursos, em termos contratuais, formais ou informais. No entanto, em muitos casos, há problemas de agência, ou seja, divergência de interesses entre as partes contratuais, e ambas as partes tentam maximizar suas próprias utilidades.

Tais problemas de agência vêm sendo foco de estudo de diversos pesquisadores, na perspectiva da teoria de agência de Jensen e Meckling (1976), a qual aborda, de maneira mais eficaz, a relação contratual entre principal e agente. Eisenhardt (1989) defende que o pressuposto teórico da teoria da agência é de que os indivíduos têm um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo.

Conforme Bovaird (2009), a governança corporativa ganhou foco mais expressivo a partir dos anos de 1990, com o colapso de grandes corporações, por causa de decisões erradas e/ou escândalos corporativos que envolviam gestores que agiam de forma oportuna contra os interesses da organização e prejudicavam diversas partes interessadas e que, a partir de então, buscaram se alicerçar nas práticas de governança corporativa.

O termo governança não tem uma única definição. Há uma grande quantidade de conceitos, porém todos complementares. No entanto, existe consenso sobre a importância de aplicá-la em qualquer tipo de organização, inclusive na pública (TURNBULL, 1997; IBGC, 2016), onde é possível perceber problemas na relação entre principal e agente dentro das organizações representadas pela gestão de topo e os níveis inferiores da organização; entre o governo e as organizações do setor público e entre os utentes e as organizações públicas (WALSH, 1995), que podem ser controlados com a implementação de mecanismos de governança voltados para as organizações do setor público.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu um guia com as práticas básicas de governança corporativa voltadas para órgãos e entidades da administração pública, com o objetivo de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das diversas políticas públicas que, quando colocadas em prática, servem para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequados (TCU, 2014).

Uma vez que o campo das organizações públicas é bastante vasto, adotamos, nesta pesquisa, o setor público educacional, especificamente, as universidades federais, porque, além de estarem sujeitas a constantes reformas promovidas no âmbito do setor educacional através das políticas públicas, são consideradas também organizações complexas, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, cuja consequência

administrativa é um número incontável de interfaces e de confrontos entre seus participantes (ETZIONI, 1984). No entanto, são pouco exploradas pelos trabalhos científicos (SANTOS ET AL, 2016).

As universidades públicas federais estão sujeitas a leis e a regulamentos que regem o setor público, todavia detêm autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988) sobre suas tarefas administrativas e acadêmicas. Tal fato possibilita o aumento de divergências de opiniões e de comportamentos entre os profissionais, que podem agir como verdadeiros autônomos, principalmente quando atuam em cargos ou funções gerenciais.

Em regra, os gestores dessas universidades são recrutados do quadro de professores, que podem agir em prol de seus interesses acadêmicos diante dos interesses administrativos da instituição (LEACH, 2008) e ser influenciados por quem lhes garantiu posicionamento gerencial (BARAC, 2015), o que configuraria um típico exemplo de conflito de agência dentro dessas instituições.

A implementação de práticas de governança no âmbito das universidades, como, por exemplo, as que são propostas pelo TCU, visa atuar sobre os problemas de agência e auxiliar, sobretudo, a gestão a concretizar os objetivos institucionais, tanto no que diz respeito à eficácia e à efetividade quanto à legitimidade da organização no ambiente onde estão inseridas. Nesse caso, a teoria institucional vem ao encontro dos estudos de governança corporativa e complementa os pressupostos da teoria da agência, uma vez que as organizações procuram estabelecer suas atividades de acordo com padrões considerados como referência e consolidados entre as demais organizações (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1993).

Quando um indivíduo conhece um processo e o exterioriza, como se vivenciasse uma realidade própria, tem-se como dado sua institucionalização (TOLBERT E ZUCKER, 1999). Em outras palavras, quando o agente é indagado sobre suas atividades laborais, consegue fundamentar suas ações, como, por exemplo, explicar que agiu conforme as premissas do Código de Governança. Por conseguinte, os mecanismos de governança vêm sendo difundidos e fortalecidos por diversos organismos nacionais e internacionais, com o objetivo de propor um padrão de conduta dentro da Administração Pública brasileira, que é integrada, entre outros órgãos, pelas universidades federais.

## **1.1 Problema**

Diante desse contexto, esta pesquisa visou responder a esta questão: **qual o grau de institucionalização das práticas de governança propostas pelo referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União, na administração pública das universidades federais do nordeste brasileiro, de acordo com a percepção dos pró-reitores, e sua consequente associação com características organizacionais?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar e mensurar a institucionalização das práticas de governança propostas pelo referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União, na administração pública das universidades federais do nordeste brasileiro, de acordo com a percepção dos pró-reitores, e associá-las às características organizacionais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ❖ Verificar se existem práticas de governança recomendadas pelo TCU na administração das universidades federais;
- ❖ Mensurar a institucionalização das práticas de governança propostas pelo referencial básico do TCU a partir da percepção dos gestores;
- ❖ Associar o grau de institucionalização encontrado a características organizacionais.

## **1.4 Justificativa**

A governança corporativa é um tópico internacional, não apenas devido à globalização dos negócios, mas também, sobretudo, às falhas organizacionais ocorridas em diversas partes do mundo, tanto no setor privado, quanto no público. A depender do

segmento, todo o sistema econômico nacional e internacional poderá sofrer consequências positivas e/ou negativas, porquanto há a interconexão dos mercados.

Nos últimos anos, o crescimento do mercado de serviços educacionais tem atraído a atenção de diversos empreendedores de diferentes nacionalidades. Visto como uma economia emergente, o Brasil também tem alavancado as universidades para o cenário mercantil. Como consequência, esse cenário tem motivado discussões acerca da qualidade dos serviços prestados pelas universidades públicas e a necessidade de institucionalizar práticas de governança, pois as pesquisas têm considerado a governança como a principal força na melhoria da qualidade do ensino superior (KEARNEY E HUESMAN, 2007, SALMI, 2009, STENSAKER ET AL, 2007).

Nesse mercado, alguns estudos têm investigado os fenômenos que ocorrem no interior dessas universidades. Na maioria das vezes, percebe-se que há um sistema cujas estratégias traçadas são frouxamente articuladas entre si (WEICK, 1976, 1979; ORTON E WEICK, 1990); que uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a gestão (MEYER JR, SERMANN E MANGOLIN, 2004); que não há rotatividade dos dirigentes com a mesma dinâmica do setor privado (FONTES-FILHO, 2003); que grande parte dos gestores não tem formação nem experiência em gestão (BRAGA, 2005); que, nas instituições de educação superior, existe um cenário de conflitos de interesses entre diversas pessoas ou grupos de pessoas (SAURIN, 2011); que os profissionais têm laços de fidelidade e, ao mesmo tempo, agem como profissionais autônomos, com implicações claras no desempenho dessas organizações (MEYER JR, PASCUCCI E MANGOLIN, 2012) e que há um divórcio entre as competências formadas nas IES e as carências do mercado empregatício (TEIXEIRA E CASTRO, 2015).

Paralelamente a isso, com a reforma administrativa do Estado, orientada pelas ideias do modelo da Nova Gestão Pública – mudanças estruturais no modelo de gestão, comportamento empreendedor através de incentivos financeiros, mais transparência, responsabilização e monitoração por meio de indicadores de desempenho (ARAÚJO E RODRIGUES, 2009) - as organizações públicas, inclusive as universidades, passaram a adotar mecanismos de gestão que, além de enfatizar os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade, agissem pelo interesse público em todos os momentos, como por exemplo, práticas de governança corporativa.

O Tribunal de Contas da União (TCU), em 2014, emitiu um referencial básico de governança contendo mecanismos de gestão voltados para órgãos e entidades públicas que atendem ao propósito de auxiliar a gestão e melhorar a eficiência da máquina pública e

garantir, sobretudo, os fins sociais. Ser uma Corte detentora das competências de fiscalização dos atos e fatos das organizações públicas brasileiras lhe garante legitimidade, que, no contexto institucional das instituições de ensino superior, assegura a ideia de buscar sucesso (BARAC, 2015).

No que diz respeito às práticas de governança corporativa para as universidades públicas, tanto servem para aperfeiçoar a estrutura de gestão, direcionando pessoas, recursos, sistemas e processos (DAVIES, 2006), quanto para monitorá-la no uso de recursos públicos e exigir, conseqüentemente, a devida prestação de contas (NOGUEIRA ET AL, 2012), o que reforça a relevância deste estudo.

Há bastantes trabalhos que focam a governança corporativa no setor privado e falta de trabalhos nessa mesma linha no âmbito do setor público, mais especificamente, no âmbito das universidades públicas (SANTOS ET AL, 2016). Nesse sentido, este estudo procurou identificar práticas de governança corporativa a partir do referencial básico do TCU nas universidades federais do nordeste brasileiro, visto que essa Corte, de acordo com Castello Branco e Cruz (2013), vem logrando êxito nas ações de estímulo ao desenvolvimento de marco normativo consolidado para governança e gestão.

Diante do exposto, tendo em vista que as práticas de governança podem fomentar a eficiência dos serviços educacionais e que sua institucionalização dá espaço para mais credibilidade à eficiência da gestão no tocante à utilização dos recursos públicos e possibilita o envolvimento da sociedade de forma transorganizacional, as peculiaridades dessas organizações, consideradas complexas, tornam-se um campo fértil para pesquisas.

Convém ressaltar a importância de essas instituições serem responsáveis por produzir e transmitir conhecimentos no contexto social, em que se espera que adotem práticas de governança com mais rapidez do que outros órgãos públicos. E embora a literatura aponte no sentido de se aplicar o conceito de governança no setor educacional, não se sabe ao certo se e em que medida isso está acontecendo, portanto, é pertinente ampliar tais discussões, pois, conhecendo-se a realidade, é possível transcender essa realidade, ou seja, o conhecimento adquirido passa a ser base para gerar outro conhecimento que promova mudanças organizacionais.

Esta pesquisa é inovadora, porque vai além da evidência do grau de institucionalização de práticas de governança no âmbito das universidades, porquanto o grau de institucionalização encontrado será associado a características organizacionais, com o objetivo de verificar se elas influenciam a institucionalização de práticas de governança. Logo, os resultados da pesquisa poderão ser úteis para outras universidades públicas em

outras partes do mundo e para outras instituições públicas de ensino superior, uma vez que as características organizacionais definidas nesta pesquisa são afins em qualquer sistema educacional.

Outras agências nacionais e internacionais também poderão encontrar neste estudo utilidade por informar decisões que afetam as instituições de ensino superior. Assim, a pesquisa será útil para dar informações importantes que constituirão a base para mudanças nessas instituições.

### **1.5 Estruturação da dissertação**

Além deste capítulo, esta pesquisa contempla, no segundo capítulo, o referencial teórico, cujo objetivo é de conhecer os fundamentos da governança corporativa no âmbito do setor público, os mecanismos de governança propostos pelo Tribunal de Contas da União e a aplicação de tais mecanismos no âmbito das universidades públicas, além de apontar evidências encontradas em estudos anteriores.

No terceiro capítulo, apresentamos a metodologia empregada na pesquisa e todas as etapas e as premissas utilizadas para concretizar seus objetivos, ou seja, a caracterização da pesquisa, a população e a amostra, o instrumento de coleta dos dados e sua validação e a técnica estatística utilizada para analisar os dados.

No quarto capítulo, trazemos a análise dos resultados da aplicação de um questionário estruturado nas universidades federais do nordeste brasileiro e os mecanismos de governança institucionalizados nessas organizações, de acordo com o guia elaborado pelo Tribunal de Contas da União.

Por fim, no quinto capítulo, apresentamos a conclusão do estudo.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Fundamentos teóricos da governança

O crescimento dos mercados motivou a pulverização do capital das empresas e, conseqüentemente, separou a propriedade do controle, conforme evidenciado no estudo de Berle e Means (1932), intitulado *The Modern Corporation and Private Property*. Essa obra é considerada o marco inicial em governança corporativa e serviu de base para os seminários de Jensen e Meckling (1976), que abordaram a teoria da agência.

De acordo com essa teoria, uma ou mais pessoas (denominada/s de principal/is) empregam outra (denominada de agente) para executar serviços em seu nome. Isso requer que se delegue algum poder de decisão ao agente, por meio de um contrato formal ou informal. Dessa relação, surge o pressuposto de que ambas as partes são motivadas pelos próprios interesses, o que causa problemas de agência e fragiliza os termos contratuais.

Segundo Arrow (1985), há duas fontes principais de problemas de agência: o risco moral, que está relacionado a acobertar ações, e a seleção adversa, que está relacionada a acobertar informações. O risco moral envolve as situações em que as ações dos agentes não são de conhecimento do principal, enquanto a seleção adversa representa o fato de os agentes terem informações desconhecidas e utilizá-las a seu favor. Devido à existência de tais problemas, os principais precisam saber se os agentes estão agindo de acordo com seus interesses (EISENHARDT, 1985), e os mecanismos de governança corporativa vão ao encontro desse objetivo. A boa governança dá segurança para as transações e deixa-as menos expostas a riscos externos ou de gestão, porque aperfeiçoa a estrutura de gestão e direciona pessoas, recursos, sistemas e processos, com o objetivo de dirigir bem uma organização (DAVIES, 2006). Logo, a boa governança depende da introdução e da manutenção de mecanismos que promovam um bom desempenho da administração, que é interesse de muitos *stakeholders*.

Os mecanismos de governança contêm princípios universalmente aceitos, como por exemplo, o dever de um gestor prestar contas à sociedade pela execução das responsabilidades que lhe são confiadas. Assim, adotar um modelo de governança é essencial para o sucesso das organizações, porquanto sua arquitetura poderá reduzir a assimetria informacional, criar um foco na análise dos resultados apresentados pelas peças contábeis e valorizar a informação contábil no processo de tomada de decisão (SANTOS, 2012).

De acordo com a literatura especializada, o termo governança corporativa foi mencionado, pela primeira vez, na década de 1970, em um contexto de fraudes e de abusos financeiros em países com economia de capital desenvolvida, como por exemplo, os Estados Unidos e o Reino Unido (IONESCU, 2010; ALBU ET AL, 2013), que levou à falência grandes empresas listadas no mercado de ações em um curto espaço de tempo. No entanto, Matei e Drumasu (2015) referem que não foi apenas o setor privado que enfrentou falhas e fraudes, mas também o setor público, e apontam casos de corrupção no Reino Unido, como o da polícia metropolitana de 1995, cujo vice-gerente roubou mais de £ 5 milhões durante o período de 1986-1994, e o caso do inspetor da Receita Federal, que foi acusado de aceitar corruptamente dinheiro e outros benefícios dos contribuintes entre o período de 1987 e 1992, em troca do tratamento favorável aos seus assuntos fiscais.

Em respostas às falhas e às fraudes financeiras semelhantes a essas dos organismos ingleses, organizações nacionais e internacionais passaram a se preocupar com o fortalecimento das práticas de governança corporativa, no sentido de exigir mais transparência nos processos de gestão. Assim, instrumentos formais de governança corporativa foram sendo elaborados, como, por exemplo, o Código *Cadbury*, no Reino Unido, e a Lei *Sarbanes-Oxley*, nos EUA, objetivando recuperar a confiança da sociedade nos negócios empresariais ou governamentais.

Dados do Instituto Europeu de Governança Corporativa mostram que, atualmente, quase todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento têm código de governança corporativa, entre eles, o Brasil, que, através do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), emitiu um código de governança em 2009 que continha as melhores práticas de governança corporativa, direcionadas a empresas do setor privado, mas também extensivas para as organizações públicas. No entanto, em 2014, o Tribunal de Contas da União (TCU), manifestando sua preocupação em fortalecer a governança no âmbito do setor público, emitiu um referencial com 32 práticas de governança pertinentes de serem adotadas por todos os órgãos e entidades públicas.

O TCU emitiu seu guia de governança com base em diversos estudos nacionais e internacionais de referência, como, por exemplo, o estudo 13 publicado pela *International Federation of Accountants* (IFAC), em 2001, que enfatiza a importância do papel do setor público na sociedade. O estudo 13 apresenta princípios e recomendações cujo objetivo é de promover, orientar e auxiliar o grupo governante a aplicar ou rever as práticas de governança, como um caminho para capacitar os governantes no desempenho de suas funções de maneira mais efetiva, eficiente e transparente (SILVEIRA E GOULART, 2016). Assim, o guia de boas



práticas de governança do TCU vem fortalecer tais princípios, porque as despesas públicas constituem uma parte significativa do produto interno bruto (PIB), além de as organizações públicas serem empregadoras substanciais e parte importante do mercado de capitais (IFAC, 2013).

Para o TCU, “a governança, no setor público, compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse a sociedade” (TCU, 2014, p.26). Quando se torna bastante efetiva, a governança encoraja a tomada de decisões, a utilização eficiente dos recursos públicos e a devida prestação de contas por parte de quem os utiliza ou gerencia. É sobre essa boa governança que as diversas partes interessadas buscam respostas para as questões sobre a concretização dos programas estabelecidos no planejamento e se essa concretização foi realizada de forma eficiente.

Portanto, em seus processos, os órgãos e as entidades públicas precisam incorporar soluções já reconhecidas de governança, estabelecer uma cultura e viver de acordo com tais valores (IFAC, 2013), pois, conforme defendem Resmini et al (2016), por essência, essas organizações só cumprem o que está escrito, formalizado e aceito. No entanto, apesar da importância de se ter uma estrutura de governança presente nas organizações, aplicar tal estrutura no setor público não tem sido tarefa fácil (SILVEIRA E GOULARTE, 2016; TEIXEIRA E CASTRO, 2015), pois isso exige dos atores envolvidos diplomacia e boa vontade, uma vez que os problemas de agência estão relacionados aos conflitos de interesses entre diversos atores: organização, gestores públicos, servidores e cidadãos (JENSEN E MECKLING, 1976). Resmini et al (2016) asseveram que deve haver mudança nos paradigmas estabelecidos para se adotar uma gestão eficiente, e os gestores e a população devem reconhecer novos conceitos como adequados para a gestão. Nesse sentido, a institucionalização de mecanismos de governança corporativa parece convergir.

### 2.1.1 A teoria institucional no contexto da governança

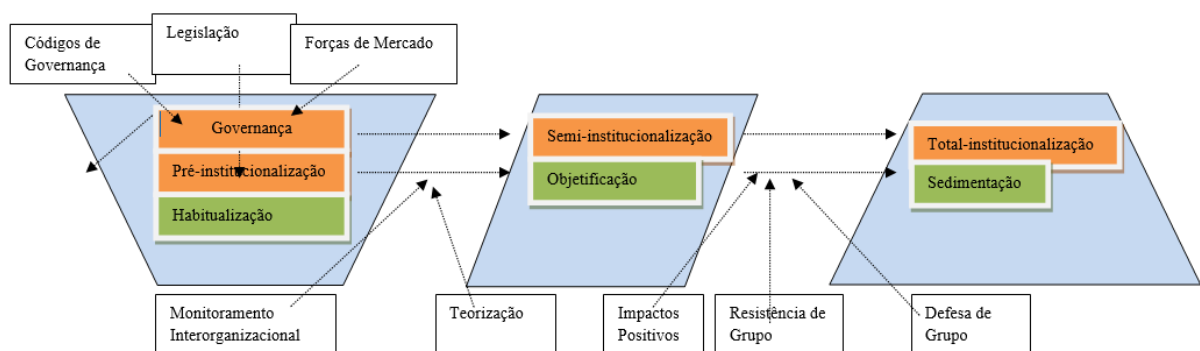
A teoria da institucionalização é um processo que está condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas (MEYER E ROWAN (1977), ou seja, as organizações buscam, sobretudo, legitimar suas ações e decisões diante das incertezas e das restrições vigentes no ambiente onde estão inseridas. De acordo com Tolbert

e Zucker (1999), através da teoria institucional, é possível elucidar os motivos que levam ao surgimento de uma organização e como elas se tornam estáveis ou são transformadas.

O ambiente em que as organizações estão inseridas impõe regras que irão determinar novas situações e redefinir as já existentes, com o objetivo de especificar seu caráter racional (MEYER E ROWAN, 1977). De acordo com essa abordagem teórica, o ambiente institucional é formado de recursos humanos, materiais e econômicos e de elementos culturais – valores, símbolos, mitos e sistemas de crenças - amplamente estudado. Scott (1987) defende que as instituições são fundamentadas na continuidade e na percepção de padrões por meio da personalização das escolhas de suas regras, que os levam à estabilidade e à legitimidade na sociedade.

Nesse sentido, a implementação de práticas de governança no âmbito das organizações pode ser explicada pela teoria da institucionalização, pois, como entendem Tolbert e Zucker (1999), nos processos de institucionalização, as ações se tornam habituais e referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e que podem ser adotados por um ou vários autores para resolverem problemas recorrentes. No diagrama da Figura 1, são demonstrados os processos inerentes à institucionalização da governança corporativa nas organizações:

**Figura 1: Processos inerentes à institucionalização das práticas de governança corporativa**



**Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999, p. 207)**

Para Tolbert e Zucker (1999), em uma organização, o resultado ou etapa final de um processo de institucionalização é definido como uma tipificação de ações habituais. Assim, as fases do processo sequencial (habitualização, objetificação e sedimentação) sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização. Isso significa que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros a avaliação crítica, a alteração e a eliminação (TOLBERT E ZUCKER 1999). Para compreender o diagrama da Figura 1,

proposta por Tolbert e Zucker (1999), é pertinente analisar as etapas do processo de institucionalização: pré-institucionalização, semi-institucionalização e total-institucionalização.

Na etapa pré-institucionalização, encontram-se as forças que vêm de fora da organização, provenientes de códigos de governança emitidos por organizações consideradas legítimas, de legislações e das forças de mercado em que a organização está inserida e que estimulam a implementação de práticas de governança. Carvalho et al (1999) asseveram que o ambiente é considerado um fator cujas influências nas estruturas organizacionais determinam algumas das características das organizações.

O processo desencadeado por essas forças pode levar a novos comportamentos. Entretanto, de acordo com DiMaggio e Powel (1983), os estímulos comportamentais não são oriundos exclusivamente de forças externas, visto que as organizações não são elementos passivos e modelam o próprio contexto, quando buscam apoio e legitimidade institucional no ambiente onde estão inseridas.

No processo de mudança, a etapa da habitualização representa como os diversos agentes, dentro da organização, percebem os estímulos e como cada um responde aos estímulos na busca por soluções no sistema de governança. Assim, nessa etapa, padronizam-se comportamentos para solucionar problemas e associar tais comportamentos a estímulos particulares. Para isso, é comum uma instituição considerar soluções adotadas em outras organizações para solucionar problemas afins. No entanto, devido à especificidade dos problemas organizacionais, esses padrões de solução não perduram, por isso são considerados pré-institucionalizados.

Na etapa de semi-institucionalização, formam-se as objetivações, como resultado de práticas de governança cristalizadas nas instituições formadas entre os indivíduos, e da institucionalização, como o processo de transmissão dessas práticas já cristalizadas para as novas gerações (TOLBERT E ZUCKER, 1999). De acordo com essas autoras, a objetificação é a etapa que surge da consequência do monitoramento dos esforços dos agentes e do acompanhamento das novas estruturas produzidas internamente.

Finalmente, a etapa de total-institucionalização é associada ao processo de sedimentação, que, segundo Tolbert e Zucker (1999), configura-se com a continuidade do uso e da manutenção por meio de sua sobrevivência ao longo de gerações sucessivas de membros nas organizações.

### 2.1.2 Isomorfismo

A institucionalização de práticas organizacionais, como, por exemplo, as práticas de governança corporativa, também pode ser abordada sob o ponto de vista do *isomorfismo*, que busca explicar a homogeneidade das estruturas e das ações das organizações. De acordo com Carvalho et al (1999), as organizações procuram adaptar suas estruturas e procedimentos, às expectativas do contexto ambiental, o que as torna isomórficas.

O processo de isomorfismo pode ser desenvolvido através de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos. DiMaggio e Powel (1983) afirmam que, no primeiro caso, uma organização mais forte exerce pressões, formais ou informais, sobre outra que lhe seja dependente. Esse fenômeno, no caso de organizações públicas, como uma universidade federal, pode ocorrer na relação de uma unidade gestora executora e seu respectivo órgão, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam mais adequadas à política da segunda.

A mudança isomórfica por meio de mecanismos miméticos produz-se quando uma organização, por causa da existência de conflitos em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e as práticas organizacionais já desenvolvidos e testados em outras organizações do mesmo ramo de sua atuação, como, por exemplo, estratégias, estruturas e práticas administrativas.

O isomorfismo por mecanismos normativos envolve, principalmente, as formas comuns de interpretação e de ação em relação aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional (CARVALHO ET AL, 1999). Esse fato ratifica os argumentos de Machado-da-Silva e Fonseca (1993) de que as organizações imitam umas às outras porque acreditam que “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas” (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1993, p. 44).

Cunha (2004) defende, todavia, que as instituições públicas não são homogêneas. Ao lado das que apresentam qualidade equivalente ao que existe de melhor no plano internacional, encontram-se instituições que reproduzem, em sua criação e desenvolvimento, a trilha de improvisação das universidades mais antigas (CUNHA, 2004). Em outras palavras, o isomorfismo parece ser uma base para o processo contínuo de melhoria, na perspectiva de se tornar um parâmetro de excelência para as demais, circularizando o processo, ou seja, em um primeiro momento, as organizações tentam ser parecidas umas com as outras, mas a intenção é de que ela própria seja referência para as demais.

## **2.2 Categorias de governança abordadas pelo Tribunal de Contas da União**

Os princípios norteadores das categorias de governança enfatizadas pelo Tribunal de Contas da União consolidam 32 práticas básicas da boa governança segregadas em três categorias, a saber: liderança, estratégia e controle. Trata-se de um guia que contém práticas básicas de governança, cujo conteúdo é fruto de vários estudos nacionais e internacionais sobre temáticas específicas (ética, pessoal, tecnologia da informação e comunicação, riscos etc.) e que pode ser institucionalizado em todos os órgãos e entidades públicas, inclusive nas universidades. A seguir, apresentamos cada uma das categorias e os componentes de governança relacionados às práticas recomendadas pelo TCU que compõem um rol não exaustivo.

### **2.2.1 Categoria ‘liderança’**

Essa categoria é composta de quatro componentes: pessoas e competências, princípios e comportamentos, liderança organizacional e sistema de governança. Juntos, esses componentes representam 15 práticas de boa governança recomendadas pelo TCU.

Barros et al (2014) enunciam que é na categoria ‘liderança’ que surgem a governança e a gestão, visto que lhe cabe estabelecer diálogo e compromissos com a sociedade e os cidadãos e transformar tais compromissos em estratégias e em planos. Assim, uma liderança fragilizada poderá fragilizar os demais mecanismos.

#### **2.2.1.1 Pessoas e competências**

O componente ‘pessoas e competências’ busca verificar se os profissionais estão aptos ao exercício de suas atribuições, pois, para atingir os interesses da sociedade, os órgãos e as entidades públicas fazem isso por meio das pessoas, as quais precisam assumir as competências necessárias ao exercício do seu cargo ou função (TCU, 2014). Esse critério é extensivo e exige bem mais dos profissionais ocupantes de cargos ou funções gerenciais, porque, conforme argumentado por Hilb (2008), embora a organização tenha recursos valiosos, e cita o capital humano e social de seus trabalhadores, eles não podem ser utilizados de forma eficaz sem uma gestão adequada.

Os gestores precisam deter e mobilizar os conhecimentos necessários para concretizar os objetivos e as metas estabelecidos nos planos da organização (KOSNIK, 1987). Para isso, as práticas de governança caracterizadas nesse componente asseguram as condições mínimas para a obtenção de resultados, como por exemplo, uma seleção de gestores de forma transparente, capacitação adequada dos membros da alta administração, estabelecimento de um sistema de desempenho para gestores e transparência nos benefícios que lhes são concedidos.

Um sistema de avaliação de desempenho dos gestores não pode ser negligenciado, porque permite quantificar a eficiência e a efetividade das ações, tanto individualmente quanto em equipe, além de identificar eventuais desvios para a atualização dos objetivos estratégicos (GIMZAUSKIENE & KLOVIENTE, 2011) e o *feedback* para os gestores, que podem ficar mais comprometidos com a função de monitorar e melhorar o desempenho geral da organização (BARAC, 2015).

Na busca por um bom desempenho, é comum ser estabelecido um conjunto de benefícios para os responsáveis pela gestão, no sentido de atrair e reter bons profissionais. No entanto, caso esses benefícios existam, é necessário que haja transparência nos termos contratuais, porquanto é provável que os gestores se envolvam em comportamento que beneficia sua riqueza pessoal ou poder de forma oportunista (KOSNIK, 1987). Nesse sentido, a escolha dos dirigentes deve ser feita com bastante diligência. Eminent e Guedri (2010) defendem que até a reputação do gestor no mercado deve ser levada em consideração, porque o mercado tende a penalizar as pessoas por suas experiências e ações anteriores, o que evitaria nomeações gerenciais indevidas.

#### 2.2.1.2 Princípios e comportamentos

As práticas do componente ‘princípios e comportamentos’ vêm estabelecer as diretrizes necessárias para nortear o comportamento da equipe de trabalho das organizações por meio da adoção de códigos de ética e de conduta. De acordo com Stevens (1996), os códigos de ética podem ser definidos como documentos por meio dos quais as organizações avaliam o comportamento dos empregados e sobre mudanças comportamentais. Eles trazem declarações explícitas sobre o comportamento desejado, porque representam as organizações e, ao mesmo tempo, são influenciados e julgados por elas (KAPTEIN e WEMPE, 1998).

Implementar um código de ética significa trabalhar com a expectativa de prevenir maus comportamentos laborais. Kaptein e Wempe (1998) entendem que prevenir é melhor do

que reagir, pois práticas que se tornam erradas exigem muito mais tempo para serem restauradas do que medidas preventivas. Corroborando esse argumento, Kaptein e Schwartz (2008) promoveram uma nova definição de código de ética como “um documento distinto e formal contendo um conjunto de prescrições desenvolvidas por e para uma organização para orientar o comportamento futuro em múltiplas questões, pelos gerentes e pelos funcionários em relação uns aos outros, às empresas e à sociedade em geral (KAPTEIN E SCHWARTZ, 2008, p.113)”.

A ética nas organizações vem merecendo mais atenção da sociedade. Os escândalos corporativos têm demonstrado que é preciso criar códigos de ética internos, no sentido de defender a reputação, a ética, o comportamento e a integridade das organizações (OCDE, 2004). Assim, é imprescindível que todos os gestores sejam obrigados a demonstrar seu apoio ao código, particularmente agindo como modelos com o próprio comportamento.

No âmbito do setor público, a IFAC (2001) defende que os padrões de comportamento requeridos das pessoas vinculadas às organizações públicas devem estar definidos em códigos de ética e de conduta, formalmente instituídos e seguidos pelos dirigentes (OCDE, 2004). O Brasil, através do decreto nº 1.171 de 1994, aprovou o código de ética do servidor público civil do Poder executivo federal, que, em conjunto com a Lei nº 8.429 de 1992, impõe regras deontológicas para os integrantes da Administração Pública.

Kaptein e Schwartz (2008) defendem, ainda, que cada organização deve ter o próprio código de ética, visto que não é possível criar um código que se aplique a todas as organizações, já que cada uma tem sua história e cultura distinta, de onde se infere que as questões éticas e as prioridades não serão as mesmas em todas as organizações, e cada uma terá de abordar as questões éticas que fazem sentido para ela mesma.

Quando a instituição adota um código de ética e de conduta busca-se evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses participem de decisões e ações relevantes (TCU, 2014), além de conscientizá-las sobre as sanções cabíveis em caso de seu descumprimento.

### 2.2.1.3 Liderança organizacional

As práticas de governança referentes ao componente ‘liderança organizacional’ visam materializar os princípios voltados para o relacionamento hierárquico dentro da organização, bem como os casos de delegação de autoridade. Em suma, diz respeito à estrutura de poder e, no caso do setor público, tal poder vem acompanhado do dever de prestar contas.

A liderança é responsável pela definição das diretrizes necessárias à concretização dos objetivos e das metas da organização e, como tal, precisa ser responsabilizada tanto pela implementação das políticas e diretrizes de sua gestão quanto pelo alcance dos resultados previstos. Santos et al (2012) argumentam que a responsabilidade por prestar contas está relacionada diretamente ao dever dos gestores e das entidades de demonstrarem os resultados alcançados de forma lícita de suas ações e de seus resultados na administração dos recursos públicos. Dessa forma, a organização deve buscar mecanismos de avaliação e monitoramento da própria gestão, que deve se responsabilizar pelas políticas e pelas diretrizes traçadas e pelo alcance dos resultados (TCU, 2014).

#### 2.2.1.4 Sistemas de governança

Esse quarto componente do mecanismo de liderança consiste em garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas, em que instâncias internas e externas são definidas, visando definir os papéis e as responsabilidades dos profissionais que compõem a alta administração. Busca, sobretudo, implantar uma cultura de confiança com todos os *stakeholders*. Essa confiança é estabelecida criando-se um relacionamento mútuo (CALDWELL, 2010).

Para o TCU (2014), é necessário estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas. Assim, tudo precisa estar bem definido e divulgado com transparência, pois só se consegue cumprir o que está estabelecido no sistema de governança quando há consenso sobre a existência e o cumprimento de tal prática no cotidiano dos trabalhadores e das partes interessadas.

#### 2.2.2 Categoria ‘estratégia’

O papel estratégico é fundamental para todos os modelos de governança (CHAIT ET AL, 2004) implementados pelas organizações, sejam públicas ou privadas. No entanto, encontram-se na literatura argumentos diferentes sobre sua origem dentro da organização. Chandler (1962) defende que a “estrutura segue a estratégia”, logo, a finalidade da estrutura organizacional é de formar uma base para implementar uma estratégia. Já Hilb (2008) refere que a “estratégia segue as pessoas” e, assim, determinada estratégia depende da seleção direcionada dos responsáveis pela formulação e de sua implementação.



Seguindo Hilb (2008), cabe a essas pessoas assegurarem, cuidadosamente, um desenvolvimento estratégico adequado. Para desenvolver, implementar e controlar efetivamente a estratégia organizacional, o autor cita quatro fatores de sucesso: seleção de membros individuais do Conselho, cultura de crítica construtiva e confiança, estrutura e processos em rede entre os membros da diretoria e medidas de sucesso adequadas para todas as partes interessadas.

A seleção de membros individuais do Conselho procura dar ênfase às competências e às experiências profissionais por parte daqueles envolvidos com a gestão da organização, ou seja, no capital humano acumulado pelos gestores, uma vez que o capital humano é considerado a base para a criação de valor para qualquer organização (EMINET E GUEDRI, 2010); a cultura de crítica e confiança se refere à forma como as pessoas convivem, ou seja, como são influenciadas por pessoas ligadas à Diretoria (HOFSTEDE ET AL, 1990). Nesse sentido, Hilb (2008) defende a existência de diversidade profissional entre as pessoas envolvidas com a gestão, em termos de *know how* e de dados demográficos como idade, sexo, raça, entre outros; a estrutura e os processos em rede dizem respeito à forma como é operacionalizado o trabalho dos gestores, ou seja, se há um alinhamento horizontal nas relações organizacionais; e as medidas de sucesso adequadas para todas as partes interessadas visam medir a quantificação o nível de eficiência e de efetividade das ações dos gestores, tanto individual quanto em grupo (GIMZAUSKIENE & KLOVIENE, 2011).

Nesse sentido, o TCU segregou as práticas de governança desse mecanismo em três componentes: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional.

#### 2.2.2.1 Relacionamento com partes interessadas

As partes interessadas, também conhecidas, na literatura, como *stakeholders*, são definidas por Freeman (1984, apud LYRA et al (2009) como qualquer grupo ou indivíduo – pessoa física ou jurídica - que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma dada organização (cidadãos, clientes, fornecedores, empresa parceiras etc.). Assim, o setor público precisa agir no interesse dessas partes interessadas em todos os momentos e publicar suas ações através de um canal de comunicação, como por exemplos, sites oficiais corporativos.

O TCU sugere que seja estabelecida uma relação objetiva e formal com a mídia, com outras organizações e com auditores de forma satisfatória. Para garantir essa satisfação, os gestores precisam definir as prioridades, dentre as necessidades das partes interessadas, a partir da qual serão estabelecidas estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos organizacionais, que deverão atender ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem que predominem os interesses de pessoas ou grupos.

#### 2.2.2.2 Estratégia organizacional

As estratégias organizacionais são formuladas por pessoas que compõem a alta administração. Ter um plano estratégico é de extrema importância para concretizar as metas institucionais, além de fazer com que os gestores fiquem aptos a agir de forma proativa contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nesse cenário de grandes desafios.

Nessa perspectiva, a equipe conheça os propósitos da organização, no que diz respeito a sua missão, à visão e à cultura. Portanto, deve-se buscar a sinergia da equipe, para que os resultados sejam alcançados conforme planejado, pois, se a liderança estiver fortalecida, certamente estabelecerá as estratégias necessárias para concretizar os fins institucionais não apenas no presente, mas também no futuro.

Além da divulgação do planejamento estratégico, é preciso tornar pública a concretização dos objetivos e das metas previamente estabelecidos. A sociedade precisa conhecer a *performance* da organização. Para isso, deve monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização, pois, com a avaliação da efetividade, as partes interessadas na instituição poderão saber se ela tem capacidade para atender sua missão.

#### 2.2.2.3 Alinhamento transorganizacional

Segundo esse mecanismo, é necessário que haja alinhamento transorganizacional entre as políticas públicas para garantir o bem comum. Para o TCU (2014), isso requer um trabalho em conjunto com as partes interessadas. Os gestores que agem dessa forma visam promover uma gestão conectada disponibilizando serviços inovadores e de boa qualidade para toda a sociedade. No Brasil, pode-se destacar o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como uma ferramenta estratégica, que conecta as funções, os programas, os órgãos e as jurisdições para prestar serviços eficazes e eficientes para cidadãos, empresas e demais partes

interessadas e o programa de *Gespública*, que é uma ação que propõe melhores práticas de gestão, com o fim de estimular a sociedade a se envolver com a organização.

Assim, o modelo de arquitetura governamental é uma rede de alinhamento das ações dos gestores e dos representantes aos mecanismos de governança corporativa. E como as organizações são formadas por pessoas que prestam serviços a outras pessoas, evidenciando, portanto, uma conexão, é de se esperar que a organização ofereça um serviço melhor.

### **2.2.3 Categoria ‘controle’**

A categoria ‘controle’ adota as perspectivas da teoria da agência (HILB, 2008), que assume interesses divergentes entre principais e agentes. Assim, é necessário estabelecer um monitoramento para diminuir os custos de agência resultante das influências de gestores no processo de governança (ALCHIAN & DEMSETZ, 1972; FAMA & JENSEN, 1983). Quando um gestor exerce influência na organização, a comunicação pode se tornar ineficaz e gerar um problema de informações assimétricas entre as partes interessadas (BARAC, 2015).

No âmbito da Administração Pública brasileira, o controle é fundamentado, em regra, na seguinte legislação: Constituição Federal de 1998, Lei nº 4.320 de 1964, Decreto nº 200 de 1967, Lei Complementar nº 101 de 2000, Lei nº 10.180 de 2001 e Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 1.135 de 2008, de onde se infere que a instituição do mecanismo de controle, antes de ser uma escolha gerencial, é uma exigência legal. No entanto, Slomski (2008) afirma que existe uma assimetria informacional externa e interna na administração pública. A externa tem ligação com a dificuldade de acompanhar o cidadão na gestão do órgão ou entidade pública, devido à falta de acesso à informação e, no caso da interna, o gestor público tem um acesso mais privilegiado do que o chefe do Executivo.

O comitê do setor público (PSC) da IFAC relaciona o controle à instituição de práticas, não consideradas estáticas, para subsidiar o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência, a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade em relação à aplicação de leis e de regulamentos.

Para o TCU (2014), a categoria ‘controle’ envolve os componentes de gestão de riscos e do controle interno, a auditoria interna e a *accountability* e a transparência, distribuídas em nove práticas, que não são um rol exaustivo, porquanto a função desses componentes é de neutralizar o poder prevaemente dos gestores e reduzir o problema de informação assimétrica entre gestores e demais partes interessadas (HILB, 2008). Nesse sentido, Matei e Drumasu

(2015) enunciam que as atividades de controle precisam ser operadas em todos os níveis da organização.

### 2.2.3.1 Gestão de riscos e controle interno

As práticas relacionadas à gestão de riscos e ao controle interno referem-se ao conjunto de diretrizes necessárias para identificar os riscos e combatê-los. E como os riscos são um efeito de incertezas (IFAC, 2001), a implementação de controles internos visa mitigá-los. Como obra de referência sobre o controle interno, podemos citar a obra *Controle Interno-Estrutura Integrada*, publicada em 1992 e revisada em 2013 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, que define o controle interno da seguinte forma:

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 1992).

Sob o enfoque contábil, controle interno compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público com a finalidade de

salvaguardar os ativos assegurando a veracidade dos componentes patrimoniais; dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente; propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada; estimular a adesão às normas e diretrizes fixadas; contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade e auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações (CFC, 2008).

Quando os controles são estabelecidos, e os princípios são postos em prática pelas organizações, é preciso monitorar e evidenciar os atos da gestão, entre outras coisas, com a prestação de contas e a responsabilização dos administradores. Segundo a IFAC (2001), as entidades do setor público precisam garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do controle, pois sempre há o risco de um gestor abusar de sua posição (BARAC, 2015).

### 2.2.3.2 Auditoria interna

As organizações públicas operam, em regra, com financiamentos públicos e, como tal, os principais fornecedores desses recursos (a sociedade, por meio do pagamento de tributos) têm o direito a informações e uma necessidade de garantia da fidedignidade das demonstrações financeiras. Consequentemente, a função de auditoria torna-se essencial.

De acordo com o Instituto dos Auditores Independentes, a auditoria interna auxilia os administradores a alcançarem os objetivos organizacionais e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, de controle e de governança (IIA, 2011). Então, a auditoria interna deve assegurar a credibilidade das demonstrações financeiras, garantir a conformidade com regulamentos institucionais, avaliar a eficiência e a eficácia das operações e salvaguardar os bens físicos, intelectuais e culturais da organização (DITTENHOFER, 2001), além de desenvolver diretrizes capazes de combater os conflitos de interesse dentro das entidades, pois, conforme a IFAC (2013), todas as avaliações devem permitir o equilíbrio nos interesses de todas as partes interessadas e evitar o predomínio de poder de uma parte sobre outra. No entanto, para garantir a eficácia da auditoria interna, a independência de seus membros precisa ser garantida, pois a independência protege a organização da fraude e da má gestão financeira (ABIOLA, 2012).

Matei e Drumasu (2015) defendem que a avaliação dos riscos é, atualmente, uma parte fundamental da auditoria interna e consiste em identificar os riscos e as estratégias para reduzir seu impacto.

### 2.2.3.3 *Accountability* e transparência

Os componentes relacionados à *accountability* e à transparência abordam a responsabilidade e a prestação de contas por parte de quem usa e gerencia recursos públicos (SANTOS ET AL, 2012). Para garantir a efetividade desses componentes, a IFAC (2013) defende que deve haver transparência em todos os atos e fatos públicos.

As partes interessadas prezam pelo *full disclosure*. Isso implica que a informação deve estar acessível, de acordo com as exigências normativas, jurisprudenciais e gerenciais, para que se garanta a apuração de irregularidades com a devida responsabilização e a prestação de contas. No Brasil, em 2011, foi promulgada a Lei do Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), motivada pelos anseios sociais por transparência na Administração Pública. Essa lei determina que é dever das organizações públicas publicarem informações de interesse

público por eles criadas ou sob sua custódia, o que pode ser feito por meio de portais oficiais na internet, para garantir a transparência dos atos gerenciais.

Quando há uma alta transparência nas entidades públicas, os *stakeholders* passam a confiar mais nas informações que são dadas por essas entidades, principalmente, sobre os aspectos de seu desempenho, pois, como referem Souza, Barros e Silva (2013), o cidadão está buscando uma visão mais crítica, uma participação mais efetiva quanto aos rumos das políticas públicas, no sentido de exigir uma melhoria crescente dos serviços públicos, e exigem a apresentação de resultados, a elaboração e a publicação de relatórios que apresentem o desempenho e a transparência da gestão, visando conferir a responsabilidade nos atos praticados pelos gestores (SILVEIRA E GOULART, 2016, p. 146).

### **2.3 Governança corporativa no âmbito das Universidades Públicas**

Segundo Alchian e Demsetz (1972), as organizações são equipes produtivas, que objetivam ganhar produtividade baseadas na cooperação e constituídas de contratos que devem conter os direitos e as obrigações dos envolvidos. As universidades são consideradas organizações complexas, no que se refere, entre outros fatores, a sua estrutura, à forma de gestão e aos processos de decisão (NOGUEIRA ET AL, 2012).

Qualquer situação que requeira esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas, de acordo com Jensen e Meckling (1976), gera custos de agência, por isso é necessário reforçar o uso de práticas de governança corporativa. Conforme visto alhures, a boa governança é indispensável para todos os órgãos e entidades públicas, inclusive para as universidades das quais se espera que adotem práticas de governança mais rápidas do que os demais entes públicos, por serem produtoras e transmissoras de conhecimento científico.

No Brasil, segundo Peixoto (1997), a estrutura organizacional da universidade tem uma história de relações de poder e de forças, que se operacionalizam tanto interna quanto externamente à universidade. Os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão, e os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam as decisões coletivas e desenvolvem lealdades institucionais (BORGES E ARAÚJO, 2001).

A autonomia das universidades, em regra, é baseada na lei para os aspectos didático-científico, administrativo e de gestão patrimonial e financeira. No entanto, no exercício da autonomia, os profissionais devem levar em consideração a responsabilidade inerente às suas ações. Saurin (2011) argumenta que, no caso das Instituições de Ensino Superior (IES)

públicas, embora sejam autônomas, estão submetidas às normas do setor público, principalmente em termos de recursos financeiros, humanos e materiais, o que significa prezar pelo equilíbrio entre autonomia e responsabilização.

Ressalte-se, ainda, que toda organização precisa formar pessoas responsáveis pela direção. No caso das universidades públicas, tanto existem problemas de agência quanto de gestão, a saber:

- Em organizações educacionais, os objetivos e as estratégias são frouxamente articulados entre si (WEICK, 1976, 1979; ORTON E WEICK, 1990);
- Em regra, os dirigentes são recrutados dos próprios quadros de servidores públicos, sem apresentar a mesma dinâmica do setor privado, e isso dificulta a realização de avaliações objetivas dos resultados obtidos por essas organizações e resulta em falta de parâmetro para novas contratações (FONTES-FILHO, 2003);
- Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão, devido ao fato de atribuir à função gerencial uma dimensão essencialmente operacional e secundária, a falta de modelos próprios de gestão e o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão (MEYER JR, SERMANN E MANGOLIN, 2004);
- Grande parte dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão nem a prática mercadológica que seus cargos exigem. Além disso, as tarefas rotineiras e operacionais do dia a dia de uma instituição de ensino quase sempre são tão envolventes que os gestores educacionais ocupam todo o seu tempo em atividades burocráticas e ficam com pouquíssimo tempo para planejar o futuro (BRAGA, 2005);
- Nas Instituições de Educação Superior, ainda há um cenário de tensão, de conflito de agentes, de agências, de métodos e técnicas, de propósitos e de forças representativas de grupos de interesses (SAURIN, 2011);
- O fato de seus agentes compartilharem alguns poucos pontos comuns e, ao mesmo tempo, manterem sua independência e autonomia, apresenta claras implicações no desempenho dessas organizações e na forma como são gerenciadas (MEYER JR, PASCUCCI E MANGOLIN, 2012);

- A gestão dessas universidades continua sendo tradicionalista, burocrática e governamental, o que as torna resistentes à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais (NOGUEIRA ET AL, 2012).
- Há um divórcio entre as competências formadas nas IES e as carências do mercado empregatício (TEIXEIRA E CASTRO, 2015).

Esses problemas são provenientes de fatores internos e externos à organização, que precisa de administradores públicos capacitados e preparados para enfrentar diversos desafios durante o prazo de sua gestão. Por volta do final do Século XX, a nova gestão pública passou a dar ênfase ao empreendedorismo e à experiência de gestão profissional (KELLY, 1998; PETERS E PIERRE, 1998), em detrimento das práticas de seleção tradicionais de líderes provenientes exclusivamente da área acadêmica (MEYER JR, SERMANN E MANGOLIN, 2004).

Além disso, a autonomia de qualquer universidade deve procurar responder ao ritmo acelerado da mudança, com mais flexibilidade, capacidade de resposta, eficiência e espaço para inovar (SAINT, 2009). Em virtude disso, as universidades precisam monitorar permanentemente seu ambiente interno e o externo, para identificar e combater as fraquezas e as ameaças e, ao mesmo tempo, fortalecer as forças e as oportunidades desse ambiente que vem se mostrando bastante instável e competitivo.

Dados do INEP, em 2012, mostram que, no Brasil, do total de IES, 87% eram privadas, e 13%, públicas. Isso ratifica os argumentos de Dias Sobrinho (2007) sobre a tendência da internacionalização e da transnacionalização da educação superior, em que a primeira se refere à cooperação acadêmica, à solidariedade interinstitucional e à liberdade de pensamento, enquanto a segunda segue os preceitos da lógica de mercado, da mercantilização da educação como um produto negociável que se submete as regras do comércio e da concorrência. Esse cenário tem fortalecido o mercado local, com pesquisas e parcerias firmadas pelas universidades e as empresas (TEIXEIRA E CASTRO, 2015). Isso denota que, como as universidades públicas estão inseridas nesse mesmo mercado, devem mostrar as mesmas características atrativas do setor privado, ou seja, mecanismos de governança corporativa.

Esse cenário é fruto de decisões políticas, fatores exógenos ao controle institucional. São mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente e no âmbito interno das organizações em escala mundial e que vêm renovando seu modelo de gestão, devido à necessidade de sobreviverem no ambiente onde atuam (TACHIZAWA, 2006).



Os profissionais do setor educacional que são envolvidos com a gestão de forma consciente precisam ligar o processo de autonomia à gestão do desempenho institucional na utilização dos recursos públicos (SAINT, 2009). Decisões políticas, externas à gestão, desencadeiam um ambiente de mudanças e transformações para as universidades, cuja consequência é o aumento de esforços no sentido de sobreviverem cada vez mais com menos e de se responsabilizarem pelo impacto de suas decisões no desempenho institucional de forma consciente e transparente.

Nos Estados Unidos, por exemplo, de cada dez universidades públicas e privadas, nove efetuam avaliações de desempenho de seus principais diretores (SAINT, 2009) como parte do processo de responsabilização. Essa medida vai ao encontro dos anseios dos cidadãos, que têm exigido, cada vez mais, que os docentes e qualifiquem e apresentem produtividade, segundo indicadores claramente determinados pela organização (SAURIN, 2011). No entanto, tal posicionamento poderá vir revestido de interesses pessoais e influenciar as estratégias da organização. No setor educacional brasileiro, por exemplo, Saint (2009) mostra que, apesar de o Conselho de Governança das universidades ter um grau de autonomia alto e ser composto tanto de acadêmicos (2/3) quanto de estudantes (20%) e de membros externos (15%), evidencia um cenário de prestação de contas moderado. Teixeira e Castro (2015) defendem que, na maioria das IES do Brasil, a participação dos *Stakeholders* é proativa. Eles antecipam o que desejam das IES, mas não participam do processo, apenas absorvem as soluções que garantem uma melhoria em sua empresa ou indústria, evidenciando um cenário de interesses individuais em relação aos interesses da sociedade.

Os mecanismos de governança vêm ao encontro dessas dificuldades e servem como uma alternativa para o monitoramento dos gestores em relação ao cumprimento de seu dever funcional, à forma de utilizar os recursos públicos e à devida prestação de contas (NOGUEIRA EL AL, 2012). Assim, passam a ser imprescindíveis no dia a dia dessas universidades, devido à heterogeneidade de formação e à experiência profissional das pessoas que ocupam os cargos de gestão. Isso, alinhado à autonomia desses profissionais, pode causar diversos problemas de agência.

Vale lembrar que o objetivo central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas de equilibrar a competitividade e a produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente (MARQUES, 2007). Porém, segundo Nogueira et al (2012), os mecanismos de governança minimizam o poder decisório dos gestores, o qual é compartilhado com outros indivíduos que têm o direito de participação das

decisões dentro da organização, o que inclui diversas partes interessadas pertencentes ao mesmo sistema de competição.

Argumentos do Banco Mundial defendem que o mercado demanda por competitividade (WORLD BANK, 2012). Logo, as universidades estão inseridas nesse mercado, fornecendo mão de obra qualificada e exercendo parcerias com empresas e com instituições de pesquisas, de onde se infere a necessidade de se trabalhar com um sistema bem conectado com as partes que se interessam por essas instituições, mas sempre mantendo o equilíbrio entre as partes.

Então, quando os gestores e as demais partes interessadas interagem, há uma melhoria contínua da universidade, pois todos se engajam para encontrar formas de melhorar a qualidade ajustando as práticas de governança corporativa (ASIYAI, 2015; SAINT, 2009). Nogueira et al (2012) argumentam que as universidades públicas não podem mais prescindir de mecanismos de gestão que não só garantam a manutenção no seu dia a dia, como também a seriedade dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade.

### 2.3.1 Evidências de estudos anteriores

Analisar a institucionalização de práticas de governança corporativa, no âmbito de organizações complexas, como é o caso das universidades, e associá-las a características organizacionais que objetivam verificar possíveis influências entre elas, é um desafio, considerando as peculiaridades e as necessidades organizacionais e a falta de pesquisas científicas nessa mesma direção. Assim, nesta seção, ampliamos as abordagens sobre os principais achados de estudos que investigaram a governança corporativa em instituições de ensino superior, no sentido de melhorar as contribuições dos resultados desta pesquisa, tanto do ponto de vista da literatura quanto de soluções para problemas organizacionais dessa natureza.

As universidades públicas encontram-se inseridas no mesmo mercado que as privadas, podendo, portanto, são influenciadas por mecanismos de gestão existentes nesse mercado, como, por exemplo, os mecanismos de governança corporativa, conforme abordado nos estudos de Zorza e Rodrigues (2016); Nascimento e Aguiar (2015); Ésther (2015); Monyoncho (2015); Kettunem (2014); Araújo e Rodrigues (2009); Santos (2008); Knott and Pyane (2001); DiMaggio e Powell (1983), que apresentaram importantes contribuições.

Zorza e Rodrigues (2016) analisaram cinco universidades federais, uma de cada região brasileira, no sentido de responder se essas instituições seguiam as práticas de boa governança

em seus relatórios de gestão, à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal, com o propósito de demonstrar o nível de transparência da categoria ‘governança’. Os resultados apontaram que nenhuma delas atingiu o alto patamar de transparência. Todas ficaram no nível médio de classificação, de acordo com a metodologia definida.

Nascimento e Aguiar (2015) analisaram a aplicação dos princípios de governança corporativa na gestão da Universidade Federal de Uberlândia, de acordo com as recomendações do TCU, com o objetivo de verificar quais práticas são aplicadas por sua administração em prol de uma gestão eficaz. Os resultados destacaram, positivamente, a transparência e, negativamente, o controle da instituição. Entretanto, nos relatórios de auditorias realizadas pelo TCU/CGU, no âmbito dessa universidade, a aplicação dos princípios de governança corporativa está contribuindo efetivamente para uma gestão eficaz.

Partindo do ponto de vista dos gestores de universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, Ésther (2015) procurou saber quais são as competências desejadas para o ocupante do cargo de reitor em suas atividades. Todas as categorias de gestores entrevistados (reitores, vice-reitores e pró-reitores) mencionaram a capacidade política em relação à capacidade administrativa. O autor ressalta que a competência política do reitor é diferente para os demais gestores públicos e leva a inferências de que essa diferença ocorra pelo fato de que o reitor é “eleito” internamente pelos pares, enquanto outros gestores públicos, como os pró-reitores, por exemplo, são nomeados.

Monyoncho (2015) mostra que uma pobre estrutura de governança resulta em uma má liderança e tomada de decisão, e isso impacta negativamente na qualidade dos serviços prestados por uma universidade, que deve buscar parâmetros internacionais. O autor traz recomendações de melhorias dos processos de gerenciamento, comunicação e capacitação das habilidades de líderes e administradores. Em seus achados, os principais problemas enfrentados pelas universidades são alocação de recursos e questões políticas. Ambos são aspectos da categoria de ‘liderança’.

Clark (1983) mostra que as universidades têm uma estrutura matricial formada a partir do interior da instituição e do seu exterior, e cujas decisões são priorizadas mediante a ativação limitada de atores internos, sem que isso produza consenso mais abrangente no interior da instituição. Para Clark (1983), esse padrão é característico de toda universidade, e o que diferencia uma instituição de outra é a forma de suscetibilidade às pressões externas e o grau de convergência das visões sustentadas por diferentes atores internos em relação às normas que regulamentam a vida acadêmica. Tal fato vai ao encontro do pensamento de Di

Maggio e de Powell (1983), que entendem que as organizações se adequam tanto às pressões dos ambientes formais quanto dos informais por atores internos e externos.

Com pensamentos afins sobre a influência que os atores externos exercem nas organizações, Kettunem (2014) desenvolveu um conceito para mapear, além dos *stakeholders* internos (pessoal e estudantes), os externos (parceiros e clientes), alinhando com as estratégias gerenciais da instituição. O autor mostra que já há países, como a Finlândia, por exemplo, que trabalham dessa maneira, inclusive de forma obrigatória sob o ponto de vista legal.

Pereira (2010) argumenta que a constante necessidade de atender aos novos mercados (mundo globalizado) e satisfazer às exigências de um público externo cada vez mais diversificado confere às organizações o imperativo de empregar os códigos de governança corporativa para dominar bem os assuntos correlatos ao poder de controle, ao processo decisório e à prosperidade organizacional.

Apoiado nessa linha de pensamento, Araújo e Rodrigues (2009) analisaram teorias que sustentaram a reforma gestonária nos órgãos públicos e apontaram alguns desafios que esses modelos apresentam quando aplicados na organização e na gestão das universidades. Os autores evidenciaram que as pressões impostas pelo mercado, como, por exemplo, entidades como o Banco Mundial, têm levado os países a imporem um modelo similar de organização universitária.

Santos (2008) analisou a estrutura de propriedade e as práticas de governança corporativa versus o desempenho de uma universidade. O autor encontrou relações positivas das práticas de governança com os resultados, mas não encontrou relação direta com o desempenho acadêmico. Seus resultados também ratificaram os estudos de Knott e Pyane (2001), que constataram que, quando as decisões passam a ser mais descentralizadas, seja na área acadêmica, seja na área financeira, o desempenho melhora. Esses autores chegaram a tais resultados, ao investigar se a estrutura de governança afeta a alocação de recursos e as atividades desenvolvidas pelas universidades. Por meio de variáveis como ‘receita total’, ‘custos totais’, ‘doações’, ‘financiamentos de pesquisas’, ‘publicações’ e ‘matrículas’, encontraram que as universidades cujos sistemas são descentralizados demonstraram que têm mais recursos e são mais bem gerenciadas do que as com sistema centralizado.

DiMaggio e Powell (1983) referem que, quanto maior a população de pessoal empregado ou de clientes atendidos por uma organização, mais forte é a pressão sentida por ela para fornecer os programas e os serviços oferecidos por outras organizações, como por exemplo, uma gestão pautada em princípios e mecanismos de governança, como as práticas sugeridas pelo TCU. Por tudo isso, é consenso que a adoção de práticas de governança

padronizadas traz melhorias, as mais diversas possíveis, no âmbito das organizações. Por essa razão, as organizações estão adotando tais práticas cada vez mais, tanto de forma discricionária quanto por pressões de diversos *stakeholders* que mantêm determinados interesses na efetividade que os resultados organizacionais promovem no ambiente onde estão inseridas.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Classificação da pesquisa**

Para atender ao objetivo proposto neste trabalho, esta pesquisa se enquadra na abordagem qualiquantitativa, porque visa examinar e quantificar um fenômeno contemporâneo em seu contexto. A abordagem quantitativa foi utilizada porque a essência do instrumento principal de pesquisa é um questionário metrificado matematicamente, sem excluir a análise qualitativa. Assim, seus achados irão indicar, através das respostas dos gestores sobre o constructo investigado, a institucionalização das práticas de governança nas universidades que compõem a amostra.

Trata-se de um estudo descritivo, porque visa descrever o grau de concordância dos gestores públicos quanto à existência de práticas de governança nas instituições. Para tanto, coletamos dados do questionário que foi elaborado com 32 perguntas relacionadas aos mecanismos de governança pública, baseado nos estudos de Santos (2016). Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e documental, por meio de análises em artigos, dissertações, teses e manuais sobre o tema.

### **3.2 População e amostra**

Conforme Santos et al (2016), a produção científica de dissertações e teses que abordam a governança corporativa, no âmbito do setor educacional brasileiro, ainda é incipiente. Dados de suas pesquisas no Banco de Dados de Teses e Dissertações (BDTD) revelam que, para o intervalo decenal de 2004 a 2014, só foram identificados 13 trabalhos sobre esse tema – oito dissertações e cinco teses. Desse montante, seis se relacionavam a universidades localizadas na Região Sudeste, cinco, à Região Centro-oeste, e dois, à Região Sul. As regiões Norte e Nordeste não dispunham de publicação científica sobre tal tema para esse interstício. Assim, considerando que a Região Nordeste é a segunda maior em termos de quantitativo de universidades federais - 17 instituições (INEP, 2015) – o que representa, aproximadamente, 27% do universo nacional, esta pesquisa contemplou tal região mediante a aplicação de um questionário aos gestores ocupantes de cargos de pró-reitores de administração e pró-reitores de planejamento ou seus respectivos substitutos legais em exercício na época da coleta dos dados. Portanto, o universo desta pesquisa foi representado

pelas seguintes universidades: UFCG, UFPB, UFMA, UFC, UFCA, UFRN, UFERSA, UFRPE, UFAL, UFS, UFBA, UFOB, UFPE, UNIVASF, UFPI, UFSB e UFRB.

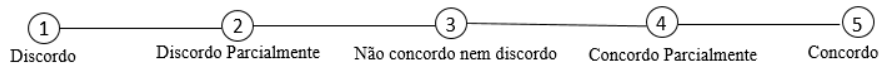
Os pró-reitores das universidades são considerados pertencentes às suas alçadas superiores (TOMASI, 2012). Assim, a escolha pelos pró-reitores de administração e de planejamento se justifica por dois motivos: porque eles conhecem os aspectos essenciais aos objetivos deste trabalho, como, por exemplo, lidar, direta ou indiretamente, com a elaboração e a execução de orçamentos, portanto, estão inscritos no rol de cadastro dos responsáveis por recursos públicos no Sistema de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), e por participarem permanentemente do Fórum de Pró-Reitores de planejamento e Administração (FORPLAD), cujos principais objetivos são de: estudar e propor soluções para os problemas relacionados às áreas de planejamento e de administração das IFES, promover o intercâmbio entre elas e assessorar seus dirigentes (ANDIFES, 2012), levando-os a uma constante troca de experiências e conhecimentos de cunho administrativo de forma transorganizacional.

Muitas universidades, como a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), ao prever indicadores de referência acerca do desempenho acadêmico, baseiam-se também nos indicadores sugeridos pelo FORPLAD, porquanto eles sugerem um rol mais abrangente do que os determinados pela Decisão Normativa TCU nº 408/2002. Isso reforça a assertiva de que o fórum exerce influência sobre a gestão das universidades federais brasileiras.

Então, embora o tamanho da amostra seja aparentemente pequeno, proposital e não probabilístico, ela contém indivíduos que dispõem de todas as informações necessárias (SEKAN, 2009, apud MULILI, 2014) ao propósito desta pesquisa.

### **3.3 Instrumento de pesquisa**

A ferramenta de coleta de dados utilizada foi um questionário composto de 32 questões categorizado em três dimensões: liderança, estratégia e controle, seguindo fielmente o que está estabelecido no Manual do TCU quanto às melhores práticas de governança corporativa voltadas para órgãos e entidades públicas. Nesse instrumento, usamos uma escala tipo *Likert*, pois, de acordo com Oliveira (2005), nesse tipo de escala, os respondentes não só respondem se concordam ou não com as afirmações como também informam o grau de concordância ou discordância com vantagens de oferecer direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação da seguinte forma:



A categoria ‘liderança’ envolve um conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, ou seja, pessoas capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (TCU, 2014). Essa categoria foi analisada conforme os mecanismos constantes no Quadro 1:

**Quadro 1 – Práticas de governança referente à categoria ‘liderança’**

<b>1. PRÁTICAS DE GOVERNAÇÃO - LIDERANÇA</b>	
<b>ITEM</b>	<b>1.1 PESSOAS E COMPETÊNCIAS</b>
<b>1.1.1</b>	Na instituição, há transparência no processo de seleção de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração.
<b>1.1.2</b>	Assegura-se a adequada capacitação dos membros da alta administração.
<b>1.1.3</b>	Tem-se um sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
<b>1.1.4</b>	Garante-se que o conjunto de benefícios (financeiros e não financeiros), caso exista, de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
	<b>1.2. PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS</b>
<b>1.2.1</b>	Adota-se um código de conduta que defina padrões de comportamento dos membros dos Conselhos de Administração ou equivalente e da alta administração.
<b>1.2.2</b>	Estabelecem-se mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração.
<b>1.2.3</b>	Estabelecem-se mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e nos princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
	<b>1.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</b>
<b>1.3.1</b>	A instituição avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
<b>1.3.2</b>	A instituição responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
<b>1.3.3</b>	A instituição assegura, por meio da política de delegação e de reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
<b>1.3.4</b>	A alta administração se responsabiliza pela gestão de riscos e pelo controle interno.
<b>1.3.5</b>	A instituição (Conselho de Administração ou equivalente) avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determina que sejam adotadas providências.
	<b>1.4 SISTEMA DE GOVERNAÇÃO</b>
<b>1.4.1</b>	Na instituição, são estabelecidas as instâncias internas de governança da organização.
<b>1.4.2</b>	Na instituição, garantem-se o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
<b>1.4.3</b>	O Sistema de Governança da organização é estabelecido e divulgado para as partes interessadas.

**Fonte: Elaborado com base no TCU (2014).**



A categoria ‘estratégia’ envolve aspectos como escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas, avaliação do ambiente interno e do externo da organização, definição e monitoramento, alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (TCU, 2014). Tal categoria foi analisada conforme os mecanismos constantes no Quadro 2, por meio da aplicação do instrumento de coleta dos dados:

**Quadro 2 – Práticas de governança referentes à categoria ‘estratégia’**

<b>2. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA - ESTRATÉGIA</b>	
<b>ITEM</b>	<b>2.1 RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS</b>
<b>2.1.1</b>	Na instituição, são estabelecidos e divulgados canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e se assegura sua efetividade, consideradas as características e as possibilidades de acesso de cada público-alvo.
<b>2.1.2</b>	Promove-se a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
<b>2.1.3</b>	É estabelecida uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
<b>2.1.4</b>	Assegura-se que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
	<b>2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b>
<b>2.2.1</b>	Na instituição, é estabelecido o modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
<b>2.2.2</b>	Estabelecem-se a missão, a visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho.
<b>2.2.3</b>	Monitoram-se e avaliam-se a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
	<b>2.3 ALINHAMENTO TRANSORGANIZACIONAL</b>
<b>2.3.1</b>	Na instituição, estabelecem-se mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, à implementação, ao monitoramento e à avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

**Fonte: Elaborado com base no TCU (2014)**

Para que o processo de estratégia seja conduzido, certamente aparecerão diversos riscos, que deverão ser avaliados e tratados. Assim, os mecanismos de controle são necessários por envolver a avaliação, a transparência e o *accountability* que, dentre outras coisas, envolve a prestação de contas das ações e a responsabilização dos atos praticados (TCU, 2014). Essa categoria foi analisada por meio dos mecanismos de governança, de acordo com o Quadro 3, e da aplicação do instrumento de coleta dos dados:

Quadro 3 – Práticas de governança referentes à categoria ‘controle’

<b>3. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA - CONTROLE</b>	
<b>ITEM</b>	<b>3.1 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO</b>
<b>3.1.1</b>	No Órgão, foi estabelecido um sistema de gestão de riscos e controle interno.
<b>3.1.2</b>	Na instituição, monitora-se e avalia-se o sistema de gestão de riscos e de controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para melhorar o desempenho organizacional.
	<b>3.2 AUDITORIA INTERNA</b>
<b>3.2.1</b>	Estabelece-se a função de auditoria interna.
<b>3.2.2</b>	Promovem-se condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
<b>3.2.3</b>	Assegura-se que a auditoria interna adicione valor à organização.
	<b>3.3 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA</b>
<b>3.3.1</b>	A instituição dá transparência às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da Lei.
<b>3.3.2</b>	Presta-se contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> (transparência).
<b>3.3.3</b>	Avaliam-se a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
<b>3.3.4</b>	Garante-se que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Elaborado com base no TCU (2014).

### 3.4 Validação do instrumento de pesquisa

O questionário foi enviado eletronicamente, sem que os participantes soubessem o que continha os demais, para que não houvesse respostas iguais. Foi utilizada uma plataforma virtual (*Google Drive*) para inserir o questionário e, posteriormente, enviar o *link* de acesso para o respondente. Com o objetivo de assegurar a validade das respostas aos questionários e acompanhar a contento os e-mails enviados, criamos *links* de acesso diferentes para cada respondente. Nesse caso, ainda que o mesmo profissional respondesse ao questionário por meio do mesmo *link* mais de uma vez, sua resposta só seria computada uma vez.

#### 3.4.1 Validação de conteúdo

A validação de conteúdo “[...] refere-se ao julgamento sobre o instrumento, ou seja, se ele realmente cobre os diferentes aspectos do seu objeto e não contém elementos que podem ser atribuídos a outros objetos” (RAYMUNDO, 2009, p.87). Nesta pesquisa, o instrumento foi composto de questões que seguem fielmente as práticas propostas pelo Tribunal de Contas da União, de acordo com os quadros 01, 02 e 03, as quais foram levantadas conforme as

melhores práticas de governança, consultadas por diversos documentos correlatos, como artigos científicos, padrões, modelos e códigos de governança de diversos países (TCU, 2014). Assim, não foi necessária validação por especialistas. Mesmo assim, o questionário foi aplicado com pró-reitores e diretores de centro acadêmico no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande e, na ocasião, o conteúdo não foi questionado por nenhum dos participantes e serviu de validação deste instrumento de pesquisa.

### **3.4.2 Validação pelo Comitê de Ética**

Por se tratar de pesquisa com seres humanos, submetemos o questionário ao Comitê de Ética do Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal da Paraíba. O projeto de pesquisa foi submetido no terceiro trimestre de 2017, por meio da Plataforma Brasil. Entregamos o projeto da pesquisa, o cronograma, o orçamento, a carta de anuência da instituição, o questionário, a ata de aprovação do projeto de pesquisa e o modelo do termo de consentimento de livre esclarecimento. Só depois de obter parecer favorável do Comitê de Ética foi que iniciamos a coleta dos dados.

### **3.4.3 Validação da consistência interna do instrumento de pesquisa**

A consistência interna é apresentada na literatura, geralmente, como o grau em que todos os itens medem o mesmo atributo (KOTTNER; STREINER, 2010), com o propósito de verificar a homogeneidade dos itens dentro da escala. Para Freitas e Rodrigues (2005), o alfa de *Cronbach* é um dos procedimentos estatísticos mais utilizados no processo de mensuração da consistência interna de um instrumento de pesquisa.

O coeficiente alfa de *Cronbach* foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa, por medir a correlação entre as respectivas respostas dos agentes (HORA; MONTEIRO; RICA, 2010). Os valores do alfa variam de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, maior a evidência de consistência interna. Nunnally (1978 apud HOSS; CATEN, 2010) recomenda um nível mínimo de 0,7 para o alfa de *Cronbach*.

Costa (2011, p.90) afirma que “o coeficiente alfa é baseado na matriz de correlação e na matriz de covariância, e o seu cálculo é facilitado pelas várias fórmulas que possui e pela disponibilidade de cálculo em softwares estatísticos”. O coeficiente de *Cronbach* pode ser representado pela fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Em que:

K = número de itens;

$S_i^2$  = Variância de cada item; e

$s_t^2$  = Variância total do questionário, que corresponde à soma de todas as variâncias.

$0 < \alpha \leq 1$

Apesar da conformidade destacada pela literatura referente à confiabilidade do coeficiente alfa como medida de consistência interna, alguns autores chamam à atenção para fatores que podem influenciar o resultado do método, como, por exemplo, o número de itens de um instrumento (escalas maiores do que 20 itens podem dar uma falsa impressão de consistência interna); correlação entre os itens; e amostra investigada (quanto maior o número de respondentes, maior a variância esperada), como evidenciado nos trabalhos de Cervantes (2005) e Oviedo e Campo-Arias (2005). Por causa disso, foi calculado o alfa de *Cronbach* para cada categoria estabelecida (‘liderança’, ‘estratégia’ e ‘controle’) e para a soma desses três.

### 3.5 Tratamento dos dados

Os dados coletados por meio dos questionários recebidos e dos documentos analisados foram tabulados, transportados e tratados estatisticamente, com o auxílio do *software Microsoft Office Excel*, com o suplemento para o *Excel* conhecido como *ACTION*.

Em princípio, identificamos as dimensões das práticas de governança das universidades que compõem a amostra, partindo das dimensões ‘liderança’, ‘estratégia’ e ‘controle’, adotadas pelo TCU (2014). A interpretação e a análise dos dados foram realizadas por meio da estatística descritiva, e com base nas frequências observadas nas questões do instrumento de coleta de dados e nas proporções de respostas em cada perspectiva, apresentamos as medidas: média, mediana, mínimo, máximo, desvio-padrão e alfa de *Cronbach*.

Para encontrar o grau de institucionalização, fizemos uma análise dos itens por meio do cálculo do Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005). Nesse modelo, são concedidos valores de 1 a 5 para cada resposta. Assim, baseando-nos na frequência dessas respostas, calculamos a média ponderada por categorias de questões. Cada categoria (liderança, estratégias e controle) representou uma dimensão estabelecida pelo estudo do Tribunal de Contas da União. Dessa forma, foi obtido o RM (Grau de Governança) para cada categoria através do seguinte modelo:

$$\text{Média ponderada (MP)} = \sum (\text{Fi} * \text{Vi})$$

$$\text{Em que RM (Grau de Governança)} = \text{MP}/(\text{NS})$$

Sendo:

Fi = frequência observada de cada resposta para cada item

Vi=valor de cada resposta

NS= n° de sujeitos

Os resultados dos RMs de cada categoria foram analisados seguindo estes critérios: os valores iguais ou acima de 3,50 foram considerados concordantes, e abaixo desse score, discordantes. O questionário abordado foi aplicado aos servidores das universidades ocupantes de cargo de gestão de pró-reitor de administração e pró-reitor de planejamento, ou seus respectivos substitutos. O envio foi feito por meio eletrônico (*Google Drive*) no quarto trimestre de 2017.

Em um segundo momento, calculamos a média de respostas por cada universidade, o que nos possibilitou efetuar correlações com as seguintes características organizacionais: ‘receita’, ‘n° de professores’, ‘n° de técnicos’, ‘n° de alunos’, ‘Cursos de Graduação’, ‘Cursos de Pós-Graduação’, ‘conceito CAPES Pós-Graduação’ e ‘titulação dos professores’, como demonstrado no Quadro 04:

**Quadro 4: Características organizacionais utilizadas na associação com o grau de governança institucionalizado nas universidades**

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Receita	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de ingressos financeiros.	Knott and Pyane (2001)
Nº de professores	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de docentes pertencentes ao quadro ativo.	Fontes-Filho (2003) DiMaggio e Powell (1983)
Nº de Técnicos	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de funcionários (técnicos) pertencentes ao quadro ativo.	Fontes-Filho (2003) DiMaggio e Powell (1983)
Nº de Alunos	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de discentes matriculados na instituição.	DiMaggio e Powell (1983)
Cursos de Graduação	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de cursos de graduação ofertados.	Relatório de Gestão das universidades
Cursos de Pós-Graduação	Representa o tamanho do estabelecimento medido pelo total de cursos de pós-graduação ofertados.	Relatório de Gestão das universidades
Conceito CAPES	Representa o desempenho acadêmico da instituição medido pelo conceito da CAPES atribuído aos cursos de pós-graduação.	Relatório de Gestão das universidades
Titulação do Corpo Docente	Representa o desempenho acadêmico da instituição medido pela titulação atribuída ao corpo docente.	Relatório de Gestão das universidades

**Fonte: Dados da pesquisa (2017)**

As seis primeiras características organizacionais representam *proxies* para o indicativo de tamanho das instituições analisadas, e as duas últimas representam *proxies* para medir o desempenho acadêmico. De acordo com a literatura sobre governança corporativa, espera-se que haja uma associação positiva entre as práticas de governança corporativa e tais características organizacionais, devido aos seguintes argumentos:

A característica organizacional ‘receita’ foi baseada nos estudos de Knott and Pyane (2001), que procuraram demonstrar se a estrutura de governança afetava os recursos alocados pelas universidades americanas e encontraram uma relação positiva, com destaque para aquela estrutura de propriedade era descentralizada. Neste estudo, tal variável representa o somatório das receitas descentralizadas pelo Ministério da Educação (MEC) mais as receitas

próprias de cada universidade extraída da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) de cada instituição. Assim, independentemente dos critérios utilizados pelo MEC para o rateio orçamentário nas IES, espera-se que as universidades que tenham mais práticas de governança corporativa desprendam mais esforços para alavancar suas receitas próprias e uma associação positiva entre essa característica organizacional e o grau de institucionalização das práticas de governança corporativa encontrado.

As características organizacionais ‘Nº de professores’ e ‘Nº de técnicos’ foram estabelecidas com base nos estudos de DiMaggio e Powell (1983), que asseveram que quanto maior for a população de pessoal empregado, mais forte é a pressão para a organização oferecer programas e serviços que são ofertados por outras instituições, como as práticas de governança corporativa, e nos estudos teóricos de Fontes-Filho (2003), que, ao tratar sobre sistemas de controle internos, afirmou que há vigilância mútua entre os demais assalariados de uma organização, porque não só os gestores, mas também os demais trabalhadores, estão sujeitos à avaliação do mercado de trabalho, que, em geral, associa seu desempenho aos resultados obtidos pela instituição e a sua reputação. Nesse sentido, o controle mútuo que envolve todos os servidores das universidades (docentes e técnicos), provavelmente, evitaria comportamentos oportunistas. Portanto, espera-se que quanto mais técnicos e docentes a universidade tenha, mais monitorada e pressionada ela será para institucionalizar práticas de governança corporativa, ou seja, uma associação positiva entre elas e o grau de governança institucionalizado.

Nesse mesmo sentido, ampliamos as variáveis representativas de tamanho para além das evidenciadas acima, para ‘Nº de alunos’, ‘Cursos de Graduação’ e ‘Cursos de Pós-Graduação’, pois, com base nos pressupostos teóricos DiMaggio e Powell (1983), quanto maior é a população de clientes atendidos, no caso das universidades, de alunos matriculados, haverá também pressão sobre a governança para ofertar práticas organizacionais. Assim, tal fato nos permitiu testar se essa característica organizacional tem associação significativa com as práticas de governança corporativa.

Vieira e Vieira (2004) mostraram que, apesar de as universidades federais representarem apenas 5% do universo das Instituições de Ensino Superior no Brasil, elas são responsáveis por 60% da produção científica nacional. Tal fato nos possibilitou analisar a qualidade da pesquisa das universidades. Para isso, estabelecemos como *proxy* o conceito CAPES que lhes é atribuído para avaliar a qualidade e divulgado em seus respectivos relatórios de gestão, ano-base 2016. A titulação do corpo docente foi adotada como suplemento das análises dos indicadores do desempenho acadêmico.

Vale destacar que, como cada universidade só disponibilizou dois profissionais para responderem ao instrumento de coleta dos dados, a fim de não os expor, para atender ao que determina o Comitê de Ética, elas não foram identificadas quando da associação do grau de institucionalização de cada universidade encontrado com as características organizacionais adotadas nesta pesquisa. Além disso, os dados das características foram retirados do Relatório de Gestão das universidades, ano-base 2016, exigido anualmente pelo TCU e publicado por elas em seus sites oficiais. No entanto, para cinco das 17 universidades analisadas, utilizamos os dados de 2015, porquanto essas universidades ainda não haviam publicado seus relatórios em seus sites oficiais durante a etapa da coleta dos dados.

Para o tratamento estatístico, aplicamos a estatística não paramétrica de *Kruskal-Wallis* e *Spearman* por postos e adotamos o nível de significância de 5%. O primeiro método é definido por Stevenson (1996) como alternativo, para se testar se três ou mais amostras, consideradas independentes, foram extraídas de populações com médias iguais, e o segundo, por Rumsey (2014) como aquele que verifica se duas variáveis ordinais e/ou quantitativas se relacionam entre si (RUMSEY, 2014). Assim, fizemos uma associação entre o grau de institucionalização de cada universidade e cada uma das características organizacionais consideradas nesta pesquisa (Receita, N° de professores, N° de técnicos, N° de alunos, Cursos de Graduação, Cursos de Pós-Graduação, Conceito CAPES Pós-Graduação e Titulação dos professores).

Para o teste de *Kruskal-Wallis*, estabelecemos as seguintes hipóteses:

H0: As categorias de governança têm distribuições iguais.

H1: As categorias de governança têm distribuições diferentes.

Já para o teste de correlação de *Spearman*, partimos das seguintes hipóteses:

H0: Não existe correlação entre o grau de institucionalização e a característica organizacional considerada.

H1: Existe correlação entre o grau de institucionalização e a característica organizacional considerada.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos os resultados da pesquisa definidos na metodologia, que foram divididos em duas partes. A primeira teve o objetivo de avaliar a existência de institucionalização de práticas de governança corporativa no âmbito das universidades federais do nordeste brasileiro. Para isso, analisamos todas as práticas sugeridas pelo Tribunal de Contas da União, de acordo com as categorias de governança inseridas nos blocos temáticos do questionário mediante a frequência de resposta de todos os participantes. Também mostramos os resultados da estatística descritiva de tais práticas. A segunda parte consistiu em associar o grau de institucionalização encontrado às características organizacionais, objetivando verificar se há relação empírica entre eles.

Para isso, analisamos as correlações entre o grau de institucionalização encontrado para cada universidade, por categoria, e as seguintes características organizacionais: Receita, nº de professores, nº de técnicos, nº de alunos, Cursos de Graduação, Cursos de Pós-Graduação, conceito CAPES Pós-Graduação e titulação dos professores. Tais resultados são descritos nas próximas seções:

### 4.1 Estatística descritiva referente à institucionalização das práticas de governança no âmbito das universidades federais do nordeste brasileiro

O quadro 5 demonstra os resultados da estatística descritiva para as práticas de governança, de acordo com a percepção dos gestores participantes desta pesquisa. Percebe-se que a maioria das práticas de governança corporativa estão institucionalizadas nas universidades federais do nordeste brasileiro.

**Quadro 5 - Estatística descritiva das práticas de governança institucionalizadas pelas universidades**

MEDIDA ESTATÍSTICA	GOVERNANÇA CORPORATIVA	CATEGORIA		
		LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	CONTROLE
RM (GRAU DE GOVERNANÇA)	3,66	3,53	3,68	3,85
Mediana	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Desvio Padrão	1,195	1,18	1,06	1,3
Alfa de Cronbach	0,87	0,77	0,81	0,81

**Fonte: Dados da pesquisa coletados a partir da aplicação do questionário**

De acordo com o quadro 5, as três categorias analisadas podem ser consideradas institucionalizadas, pois o grau de governança é igual ou superior ao grau de indefinição (3,50). Com base nas 32 práticas de governança corporativa analisadas no âmbito das universidades, constatamos que houve um escore de 3,66 representando a institucionalização total dessas práticas na ordem de 65,63%, cujos resultados são ratificados pela mediana das questões. Conforme análise dos valores mínimos e máximos, vimos que, em alguma instituição, não há alguma dessas práticas analisadas ou, se há, não é disseminada na instituição a ponto de termos gestores ligados diretamente à alta administração atribuindo peso mínimo da escala *likert* utilizada.

Este estudo apresentou como resultado do alfa de *Cronbach* o escore de 0,87, considerando a integralidade de todas as práticas de governança observadas, de onde se conclui que o instrumento de pesquisa apresentou boa consistência interna. O alfa de *Cronbach* foi calculado também para cada categoria de governança – ‘liderança’ (0,77), ‘estratégia’ (0,81) e ‘controle’ (0,71). De igual forma, os alfas se mostraram dentro dos limites cientificamente esperados.

#### 4.2 Graus de institucionalização das práticas de governança corporativa nas universidades federais do nordeste brasileiro

A Tabela 1 apresenta o grau de institucionalização de cada prática de governança corporativa sugerida pelo TCU para a categoria ‘liderança’. A metodologia utilizada sugere que a prática é considerada institucionalizada quando assume valores iguais ou maiores do que 3,50, de acordo com a escala *likert* utilizada conforme a metodologia evidenciada alhures.

**Tabela 1: Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘liderança’**

<b>LIDERANÇA</b>	<b>COMPONENTE: PESSOAS E COMPETÊNCIAS</b>	<b>Grau de governança</b>
	Na instituição, há transparência no processo de seleção de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração.	<b>4,39</b>
	Assegura-se a adequada capacitação dos membros da alta administração.	<b>3,33</b>
	Tem-se um sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.	<b>2,03</b>
	Garante-se que o conjunto de benefícios (financeiros e não financeiros), caso exista, de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.	<b>3,06</b>
	<b>COMPONENTE: PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS</b>	
	Adota-se um código de conduta que defina padrões de comportamento dos membros dos Conselhos de Administração ou equivalente e da alta administração.	<b>3,12</b>
	Estabelecem-se mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração.	<b>3,09</b>
	Estabelecem-se mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e nos princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.	<b>4,03</b>
	<b>COMPONENTE: LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</b>	
	A instituição avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	<b>3,73</b>
	A instituição responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	<b>4,12</b>
	A instituição assegura, por meio da política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	<b>3,61</b>
	A alta administração se responsabiliza pela gestão de riscos e pelo controle interno.	<b>3,64</b>
	A instituição (Conselho de Administração ou equivalente) avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determina que sejam adotadas providências.	<b>4,00</b>
	<b>COMPONENTE: SISTEMA DE GOVERNANÇA</b>	
	Na instituição, são estabelecidas as instâncias internas de governança da organização.	<b>3,61</b>
	Na instituição, garantem-se o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.	<b>3,88</b>
	O sistema de governança da organização é estabelecido e divulgado para as partes interessadas.	<b>3,39</b>
	<b>LIDERANÇA</b>	<b>3,53</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Tabela 1, as práticas de governança corporativa referente à categoria ‘liderança’, composta pelas questões 1 a 15 do questionário, resultaram em um escore de 3,53. Para essa categoria, verifica-se a institucionalização de 60% das práticas analisadas, considerando a evidenciação dos graus igual ou superior a 3,50.

Ao efetuar uma análise individual das práticas de governança institucionalizadas no âmbito das universidades que integram a amostra, constatamos que, no tocante à transparência no processo de seleção dos membros do conselho ou da alta administração, houve um escore maior, na ordem de 4,39, dentre as demais práticas de governança dessa categoria. Tais resultados corroboram os achados de Nascimento e Aguiar (2015), que encontraram resultados positivos para a transparência ao analisar práticas de governança corporativa sugeridas pelo TCU, no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia, e com os achados de Santos (2016), para quem a maioria dos respondentes das universidades investigadas também as considerou com uma administração transparente.

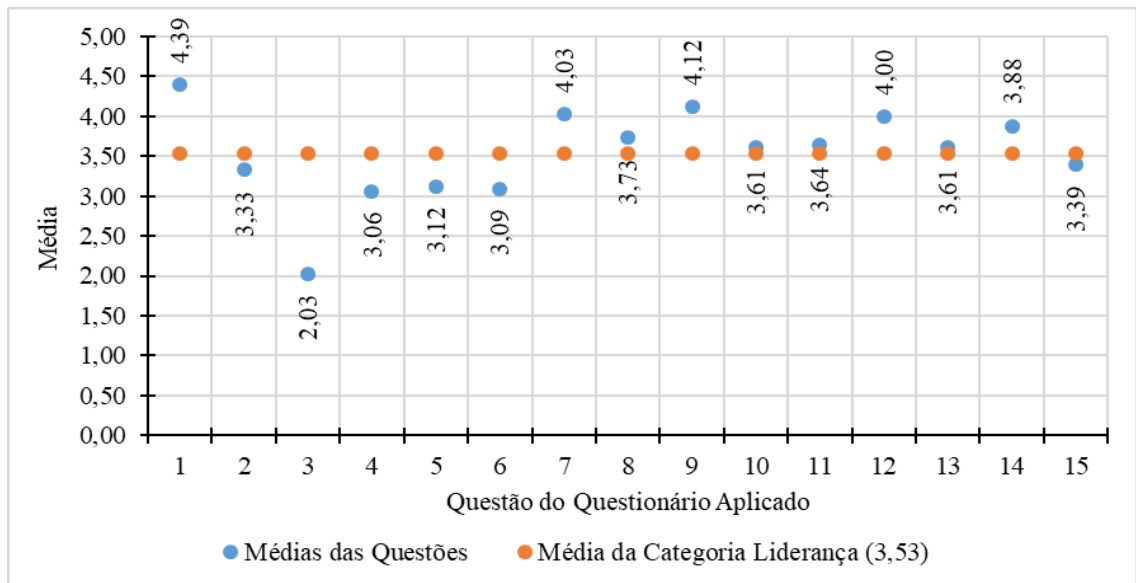
Os dados mostraram, ainda, certa fragilidade para a maioria das práticas ligadas aos componentes ‘pessoas e competências’ e ‘princípios e comportamentos’, em especial, para o sistema de avaliação de desempenho dos profissionais que atuam na gestão, cujos gestores apontam a falta de tal sistema. Esse fato vai de encontro aos padrões internacionais de referência, como por exemplo, o dos Estados Unidos da América, em que, segundo Saint (2009), nove, de cada dez universidades públicas e privadas, efetuam avaliações de desempenho de seus principais gestores.

Outro ponto que merece a atenção é a ausência de código de ética e de conduta no âmbito das instituições analisadas, que apresentou escore abaixo de 3,50, e a falta de mecanismos de controle para evitar que conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do Conselho de Administração e da alta administração. Esse fato é importante, pois, conforme argumentado por Santos (2016), os servidores federais, em regra, seguem o Código de Ética do governo federal, através do decreto 1.171/94. Na formação dos conselhos dessas instituições, há a participação de partes interessadas, como, por exemplo, representante da categoria de alunos que não se submetem ao código de ética deles. Para Kaptein e Schwartz (2008), é aconselhável que cada organização tenha o próprio código de ética, devido às suas peculiaridades, pois ter um código de ética e de conduta, de acordo com o TCU (2014), ajuda a evitar conflitos de interesses por parte dos envolvidos no processo de decisão, além de conscientizá-los sobre as sanções cabíveis em caso de seu descumprimento.

Seguindo a linha de pensamento de Barros (2014), de que é na categoria ‘liderança’ que surgem a governança e a gestão, devido ao estabelecimento de diálogos e de os compromissos com todos os *stakeholders* serem feitos por pessoas e as estratégias e os planos serem a materialização de tais compromissos, uma fragilidade nessa categoria pode comprometer as demais.

Para ilustrar o comportamento do grau de institucionalização das práticas de governança dessa categoria, elaboramos o Gráfico 1:

**Gráfico 1: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria 'liderança' pela ótica da média**

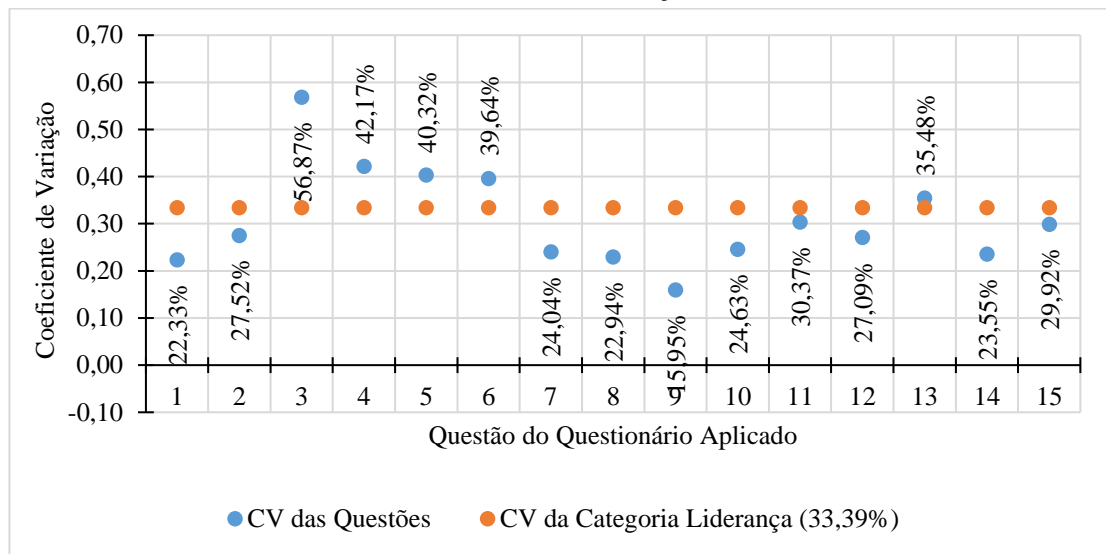


**Fonte: Dados da pesquisa (2017)**

O Gráfico 1 ilustra o comportamento da média (grau de institucionalização de cada prática analisada) em torno da média (grau de institucionalização da categoria liderança). A sequência das questões de 2 a 6 dessa categoria encontra-se abaixo da média da categoria. Isso significa um desempenho inferior em relação ao desempenho médio da categoria. Tais questões representam, ainda, práticas de governança não institucionalizadas no âmbito das universidades, de acordo com a metodologia utilizada, ou seja, os escores estão abaixo de 3,50. As demais práticas estão institucionalizadas com destaque de desempenho em relação ao desempenho da categoria. As questões 1, 9, 7, 12 e 14, que versam, respectivamente, sobre transparência na seleção dos membros da alta administração, responsabilidade da gestão pelo estabelecimento de políticas e diretrizes e alcance dos resultados, estabelecimento de mecanismos legais de comportamento, garantia de que a instituição avalia os resultados do controle interno e da auditoria e que, nas instituições, há o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.

Para complementar essas análises, elaboramos o Gráfico 2, em que se apresentam os dados pela ótica do coeficiente de variação.

**Gráfico 2: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria ‘liderança’ pela ótica do coeficiente de variação**



**Fonte: Dados da pesquisa (2017)**

Para cada questão e para a ‘categoria liderança’, o Gráfico 2 traz o coeficiente de variação, referente à institucionalização das práticas de governança integrantes da categoria ‘liderança’, subsidiando as análises da dispersão ao seu redor: quanto ao nível da categoria, constatamos que, para um coeficiente de variação de 33,39%, há, em regra, uma baixa dispersão das observações em seu entorno, considerando um coeficiente de variação na ordem de 50%, exceto para a questão 3, que apresentou um coeficiente de variação superior a tal limite, o que caracteriza os dados como de alta heterogeneidade. Com desempenho superior à da própria categoria, destacam-se as questões 3, 4, 5, 6 e 13. Com performances inferiores, figuram todas as demais questões.

A Tabela 2 apresenta o grau de institucionalização de cada prática de governança corporativa sugerida pelo TCU para a categoria ‘estratégia’ referente às questões de 16 a 23. A prática é considerada institucionalizada quando assume valores iguais ou maiores do que 3,50, de acordo com a metodologia utilizada.

**Tabela 2: Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘estratégia’**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>COMPONENTE: RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS</b>	<b>Grau de governança</b>
	Na instituição, são estabelecidos e divulgados canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e se assegura sua efetividade, considerando as características e as possibilidades de acesso de cada público-alvo.	<b>3,76</b>
	Promove-se a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.	<b>3,44</b>
	É estabelecida uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.	<b>3,38</b>
	Assegura-se que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas de modo balanceado, sem que predominem os interesses de pessoas ou de grupos.	<b>4,21</b>
	<b>COMPONENTE: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b>	
	Na instituição, é estabelecido o modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como a transparência e o envolvimento das partes interessadas.	<b>3,91</b>
	Estabelecem-se a missão, a visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho.	<b>3,85</b>
	Monitoram-se e avaliam-se a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	<b>3,62</b>
	<b>COMPONENTE: ALINHAMENTO TRANSORGANIZACIONAL</b>	
Na instituição, estabelecem-se mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, à implementação, ao monitoramento e à avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	<b>3,26</b>	
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>3,68</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Tabela 2 os resultados apontam um escore de 3,68, representando a institucionalização de 62,50% das práticas de governança analisadas para essa categoria, considerando a evidenciação dos graus iguais ou superior a 3,50.

Para o componente ‘relacionamento com as partes interessadas’, que objetiva definir as diretrizes da alta administração no tocante à abertura de informações para os diversos *stakeholders*, as instituições estabelecem os canais de comunicação, para possibilitar aos diversos públicos-alvo o acesso à informação e assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas de modo balanceado, sem que predominem os interesses de pessoas ou grupos. No entanto, não é comum a participação da sociedade na governança corporativa das universidades. Esse fato ratifica o argumento de Teixeira e Castro

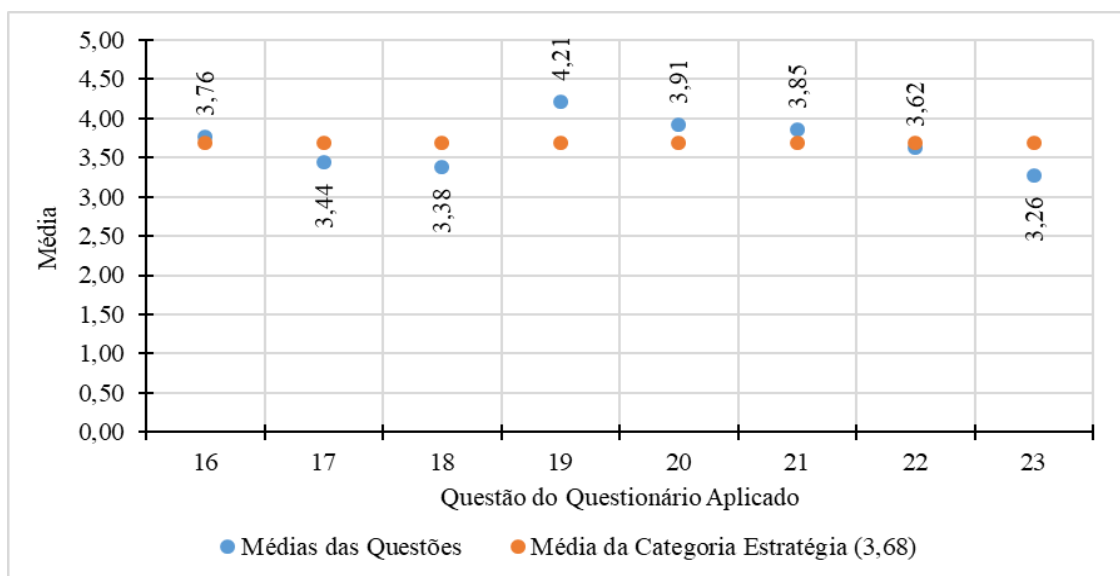
(2009), que afirmam que a maioria das IES do Brasil não participa dos *stakeholders* na governança da instituição, pois são apenas proativos, no sentido de manifestar seus interesses institucionais sem se envolver nos processos, apenas absorvendo as soluções que lhes favoreçam.

O componente ‘estratégia organizacional’ teve a institucionalização da integralidade das práticas de governança observada. A prática do monitoramento e da avaliação da execução da estratégia dos principais indicadores e do desempenho da organização mostrou-se institucionalizada na ordem de 3,62. Conforme entendem Gimzauskiene & Kloviente (2011), com esse fato, podem-se quantificar as ações dos gestores, e isso serve como restrição à assimetria de informação.

O componente ‘alinhamento transorganizacional’, que visa estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formular, implementar, monitorar e avaliar políticas transversais e descentralizadas, apresentou-se não institucionalizado, de acordo com a percepção dos gestores. Esse resultado vai de encontro aos argumentos de Hilb (2008), que enuncia que o papel do monitoramento é de neutralizar o poder prevalente dos gestores e reduzir o problema de assimetria informacional entre eles e as demais práticas interessadas.

De maneira similar à categoria ‘liderança’, elaboramos o Gráfico 3, para a categoria ‘estratégia’, com o fim de mostrar o comportamento ilustrativo do grau de institucionalização de tais práticas em relação à média da categoria.

**Gráfico 3: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria ‘estratégia’ sob a ótica da média**



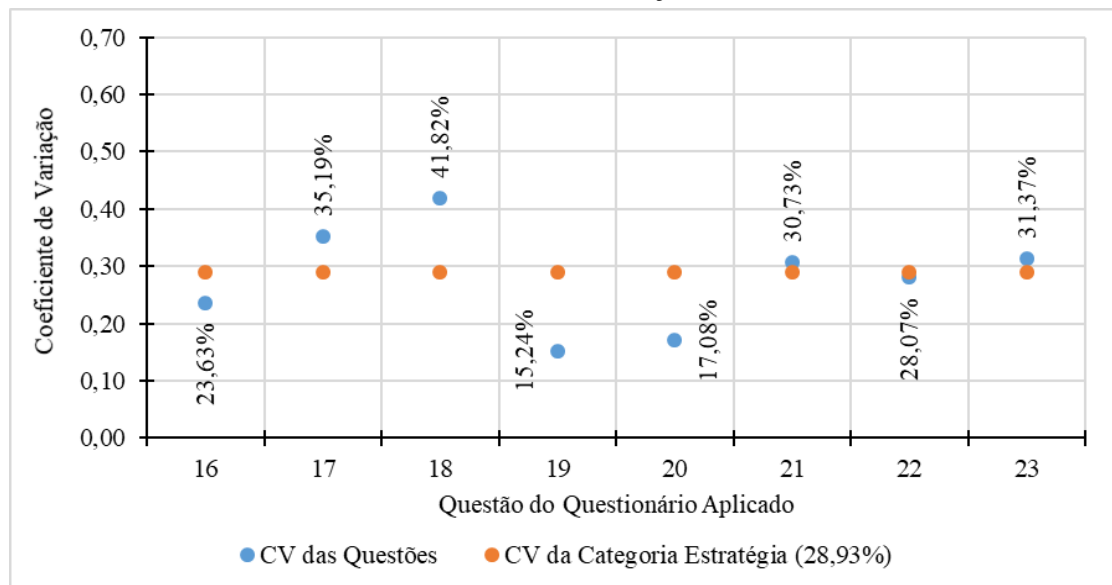
Fonte: Dados da pesquisa (2017)



O Gráfico 3 ilustra a dispersão da média (grau de institucionalização de cada prática analisada individualmente) em relação à média (grau de institucionalização da categoria ‘estratégia’). Observamos que as práticas de governança representadas pelas questões 16, 19, 20 e 21 têm um desempenho médio superior ao desempenho da categoria. As questões 17, 18 e 23, além de apresentarem um desempenho médio abaixo da categoria, representam práticas de governança não institucionalizadas nas universidades, de acordo com a metodologia utilizada, ou seja, seus escores são abaixo de 3,50. Tais práticas versam, respectivamente, sobre a participação da sociedade na governança das instituições, o estabelecimento de uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores e o estabelecimento de mecanismos de atuação conjunta com vistas a formular, implementar, monitorar e avaliar políticas transversais e descentralizadas.

O Gráfico 4 suplementa as análises na ótica do coeficiente de variação, a partir do qual se pode perceber a dispersão dos dados em relação a sua homogeneização.

**Gráfico 4: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria ‘estratégia’ na ótica do coeficiente de variação**



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a análise do Gráfico 4, é possível perceber que a categoria ‘estratégia’ apresenta um coeficiente de variação na ordem de 28,93%. A análise do coeficiente das questões em seu entorno, considerando um nível de 50%, mostra uma baixa dispersão dos dados, que os caracteriza como homogêneos. Com desempenho superior ao da própria categoria, têm-se as questões 17, 18, 21 e 23; com performances inferiores, figuram as questões 16, 19 e 20.

A Tabela 3 apresenta o resultado das respostas dos participantes para a categoria ‘controle’ referente às questões 24 a 32 do questionário. Os resultados indicaram um escore de 3,85, que representa a institucionalização de 77,78% das práticas de governança analisadas para essa categoria, considerando a evidência do grau igual ou superior a 3,50.

**Tabela 3: Práticas de boa governança institucionalizadas pelas universidades – categoria ‘controle’**

CONTROLE	<b>GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO</b>	<b>Grau de governança</b>
	No Órgão, estabelece-se um sistema de gestão de riscos e controle interno.	<b>2,71</b>
	Na instituição, monitora-se e avalia-se o sistema de gestão de riscos e de controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para melhorar o desempenho organizacional.	<b>2,50</b>
	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
	Estabelece-se a função de auditoria interna.	<b>4,18</b>
	Promovem-se condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	<b>4,21</b>
	Assegura-se que a auditoria interna adicione valor à organização.	<b>3,94</b>
	<b>ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA</b>	
	A instituição dá transparência às partes interessadas e admite o sigilo, como exceção, nos termos da Lei.	<b>4,59</b>
	Presta-se contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> (transparência).	<b>4,06</b>
	Avaliam-se a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	<b>3,74</b>
	Garante-se que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	<b>4,76</b>
	<b>CONTROLE</b>	<b>3,85</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

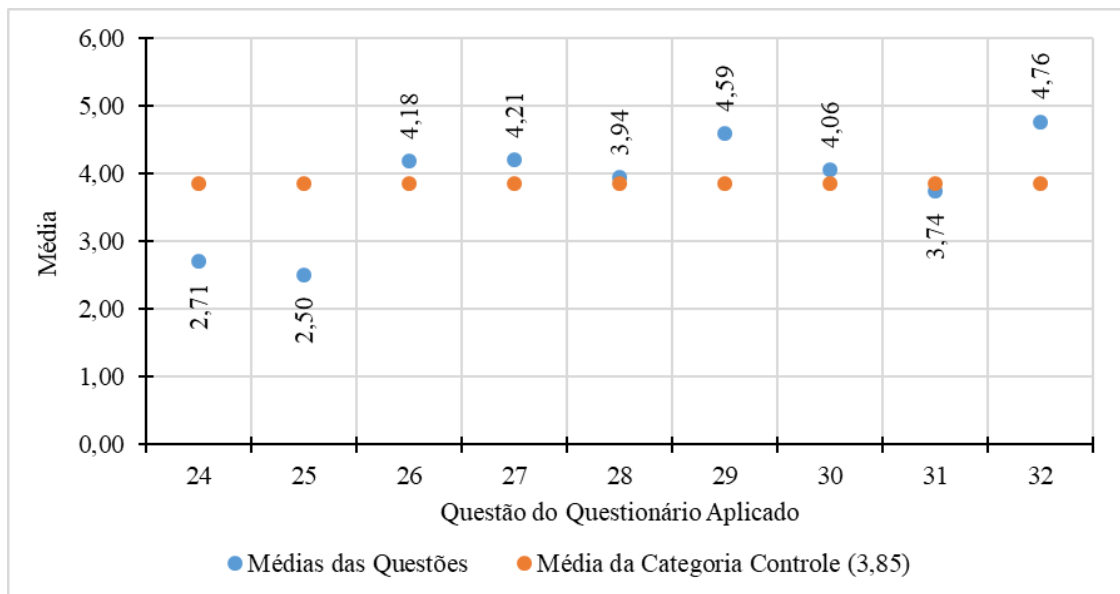
De acordo com a Tabela 3, em média, quase todas as práticas dessa categoria estão institucionalizadas de acordo com a percepção dos gestores, com exceção das duas primeiras, que se referem ao componente ‘gestão de riscos e controle interno’. E como os riscos são um efeito de incertezas, essas universidades não estão trabalhando com práticas preventivas de identificação e combate aos riscos que ameaçam a salvaguarda dos ativos. Nascimento e Aguiar (2015), ao analisar a governança corporativa no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia, de acordo com o guia do TCU, de maneira similar, também encontrou um cenário negativo para esse componente.

Interessante pontuar que a categoria ‘liderança’ evidencia a institucionalização da prática de delegação de poder para instâncias internas de governança, no sentido de avaliar, direcionar e monitorar a organização. Isso ratifica os argumentos de Dittenhofer (2001), que

mostra que a auditoria interna passou a ser responsável, entre outras coisas, pela avaliação da eficiência e da eficácia das operações da organização. No entanto, apesar de existir a institucionalização da auditoria interna, trabalhando com condições inerentes ao exercício do cargo, como por exemplo, a questão da independência, como argumentado por Matei e Drumasu (2015) sobre a avaliação dos riscos ser atualmente uma parte fundamental da auditoria interna, o que consiste em identificar os riscos e desenvolver estratégias para reduzir seu impacto, levanta-se a possibilidade de falha de comunicação horizontal entre as instâncias de auditoria interna, controle interno e alta administração, uma vez que cabe à auditoria interna auxiliar os administradores a alcançarem seus objetivos organizacionais e a melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos (IIA, 2011), instâncias fragilizadas de acordo com a percepção dos gestores.

O Gráfico 5 ilustra o grau de institucionalização das práticas de governança da categoria ‘controle’ e analisa os dados comparando as médias (grau de institucionalização) individuais de cada questão com a média da categoria.

**Gráfico 5: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria ‘controle’ pela ótica da média**



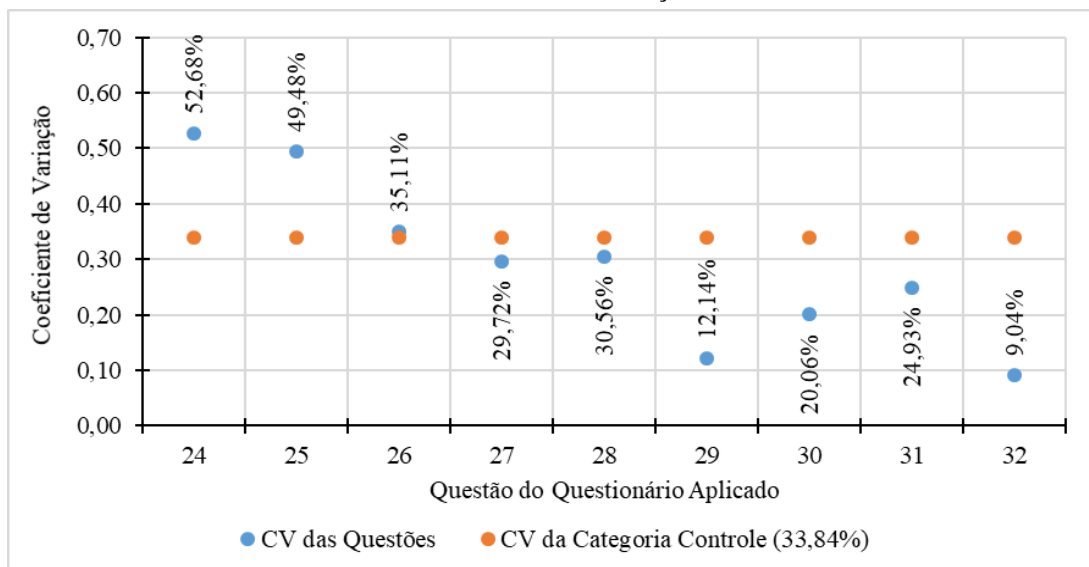
**Fonte: Dados da pesquisa (2017)**

O Gráfico 5 evidencia a dispersão dos dados de cada prática do componente ‘controle’ em relação à média da própria categoria. Como essa categoria apresentou um grau maior de institucionalização de práticas de governança em relação aos demais, o desempenho da maioria das práticas dessa categoria consideradas institucionalizadas encontra-se com um

desempenho médio acima do desempenho do setor (3,85). A questão 31 apresenta um resultado ligeiramente menor em relação à categoria, porém representa uma prática institucionalizada nas universidades de acordo com a metodologia utilizada, ou seja, escore acima de 3,50. Com desempenho médio muito abaixo da média do setor, as questões 24 e 25 representam práticas com desempenho individual abaixo do desempenho da categoria e práticas não institucionalizadas nas universidades de acordo com a metodologia utilizada. Tais questões versam, respectivamente, sobre a falta de estabelecimento de gestão de riscos e controles internos e de monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos e de controle interno, no sentido de contribuir para a eficácia deles e a consequente melhoria no desempenho organizacional.

Por fim, o Gráfico 6 analisa a institucionalização de tais práticas pela ótica do coeficiente de variação para suplementar as devidas inferências.

**Gráfico 6: Análise da institucionalização das práticas de governança da categoria ‘controle’ pela ótica do coeficiente de variação**



**Fonte: Dados da pesquisa (2017)**

O Gráfico 6 apresenta-se bastante pertinente de ser analisado, porquanto a categoria ‘controle’ apresentou um grau maior de práticas institucionalizadas no âmbito dessas universidades. Percebemos que essa categoria apresentou um coeficiente maior de variação (33,84%) em relação às outras duas categorias. No entanto, considera-se a baixa dispersão dos dados, com exceção das questões 24 e 25, que apresentaram valores em torno do limite considerado (50%), caracterizando a heterogeneidade nas respostas. As demais questões, apesar de consideradas institucionalizadas nas universidades, conforme a metodologia

utilizada, tiveram um desempenho inferior à média da categoria, quando analisadas pela ótica do coeficiente de variação.

#### 4.3 Comparação das categorias de governança corporativa

Considerando cada conjunto de práticas de governança, no que diz respeito às três categorias utilizadas como três amostras independentes, a aplicação do teste H (*Kruskal-Wallis*) ajudou a suplementar, de forma mais segura, as análises abordadas na estatística descritiva em momentos anteriores. O teste de *Kruskal-Wallis* visou analisar o nível de consenso na percepção dos gestores sobre as práticas de governança propostas pelo TCU. Para tanto, foi testada a natureza populacional das três categorias ('liderança', 'estratégia' e 'controle'), visando avaliar a sintonia quanto à institucionalização das práticas de governança corporativa no âmbito das universidades investigadas. O Quadro 6 apresenta os resultados do teste H para as seguintes hipóteses:

H0: As categorias de governança têm distribuições iguais.

H1: As categorias de governança têm distribuições diferentes.

Para proceder a essas análises, utilizamos o nível de significância de 5%, que representa o risco de erro assumido no caso de rejeição da hipótese nula.

**Quadro 6: Resultado da aplicação do teste H (*Kruskal Wallis*) sobre os conjuntos das categorias de governança analisadas**

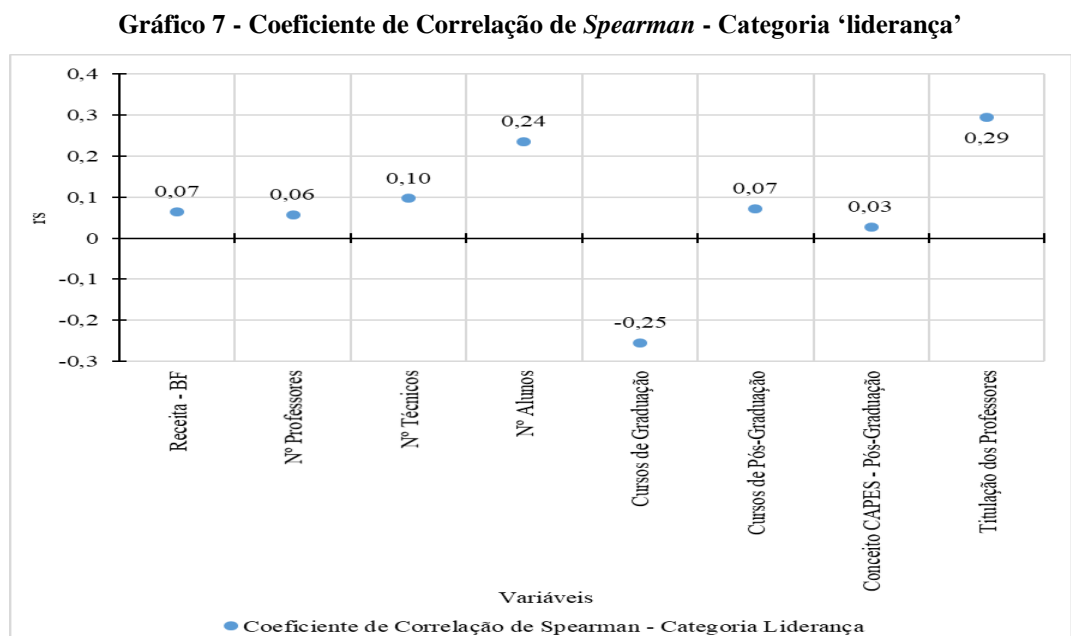
Ranking médio	Liderança	Estratégia	Controle
	21,35	25,68	30,97
$\alpha$	0,05		
gl	2		
H crítico	5,99		
H teste	3,57		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os resultados da aplicação do teste H elencados no Quadro 6 trazem um H observado (3,57) inferior ao H crítico (5,99), portanto, a hipótese nula não foi rejeitada. Assim, em termos médios, as amostras não variam a ponto de serem classificadas como significativamente diferentes.

#### 4.4 Associações das práticas institucionalizadas com características organizacionais

A fim de encontrar um grau de associação entre o indicador ‘grau de institucionalização’ das universidades em estudo, no período em análise, e as características organizacionais consideradas para cada uma delas (Receita, N° de Professores, ‘n° de técnicos’, ‘n° de alunos’, ‘Cursos de Graduação’, ‘Cursos de Pós-Graduação’, ‘conceito CAPES Pós-Graduação’ e ‘titulação dos professores’), calculamos os coeficientes de correlação por postos de *Spearman* por permitir identificar se há relação entre duas variáveis em uma função monótona, ou seja, se uma variável aumenta, o mesmo acontece com a outra, ou vice-versa. O resultado da categoria ‘liderança’ encontra-se no Gráfico 7.

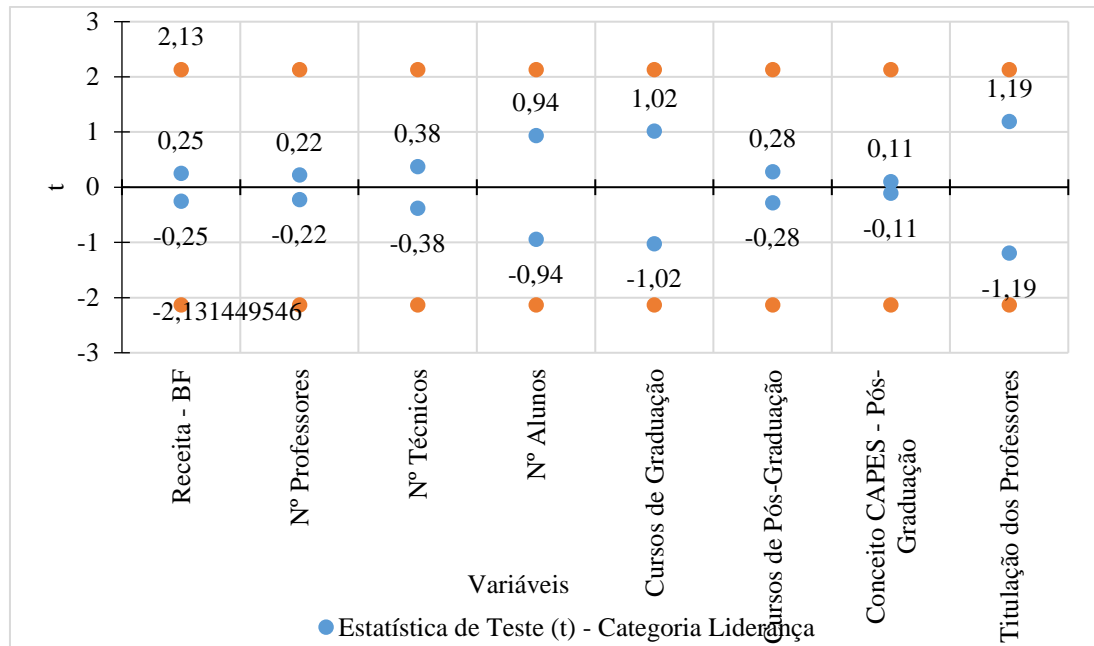


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 7 demonstra que o grau de associação encontrado pode ser considerado fraco, e isso sugere uma ingerência de baixa intensidade das características organizacionais consideradas sobre o grau de práticas de governança pontuadas. As características ‘titulação dos professores’ (0,29), ‘n° de alunos’ (0,24) e ‘Cursos de Graduação’ (-0,25) apresentam-se, portanto, com mais intensidade sobre o grau de institucionalização.

Para ratificar a inexistência de relação significativa, efetuamos o teste t de *Spearman* para essa categoria, fundamentado na hipótese  $H_0: r_{\text{VARIÁVEL, GRAU}} = 0$ . O gráfico 8 contém esses resultados:

Gráfico 8 - Resultado do teste de hipótese de Spearman - Categoria 'liderança'



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o Gráfico 8, os coeficientes de correlação geraram uma estatística de teste dentro do intervalo crítico da interpretação bicaudal para um nível de significância de 0,05. Portanto, não se pode rejeitar  $H_0: r_{\text{VARIÁVEL, GRAU}} = 0$ , isto é, não há associação significativa entre as variáveis e o grau de institucionalização encontrado.

Apesar de não haver associação significativa entre as características organizacionais e as práticas de governança corporativa encontradas no âmbito dessas universidades, não se pode desprezar o fato de que não existe relação entre elas, pois, conforme Knott & Pyne (2001), estruturas de governança têm impactos com características do sistema de ensino superior e há poucos estudos desenvolvidos com modelos empíricos sobre os efeitos da governança no desempenho das universidades.

Assim, os resultados encontraram relação positiva para a variável 'receita', conforme esperado e levantaram a possibilidade de que a alta administração deve se esforçar para alavancar as receitas das instituições, mas com pouca expressividade. Isso corrobora os achados de Monyoncho (2015) de que a alocação de recursos é um dos principais problemas enfrentados pelas universidades.

O estudo mostrou, ainda, que, quanto mais professores, técnicos e alunos compuserem a estrutura das universidades, mais pressionadas elas serão no sentido de institucionalizar práticas de governança corporativa. Tais variáveis apresentaram-se, portanto, numa relação positiva com a categoria 'liderança', o que ratifica os argumentos de DiMaggio e Powell

(1983) de que, quanto maior é a população de pessoal empregado (professores e técnicos) e de clientes atendidos (alunos), mais forte é a pressão sobre a entidade no sentido de oferecer os programas e os serviços ofertados por outras instituições, como as práticas de governança corporativa.

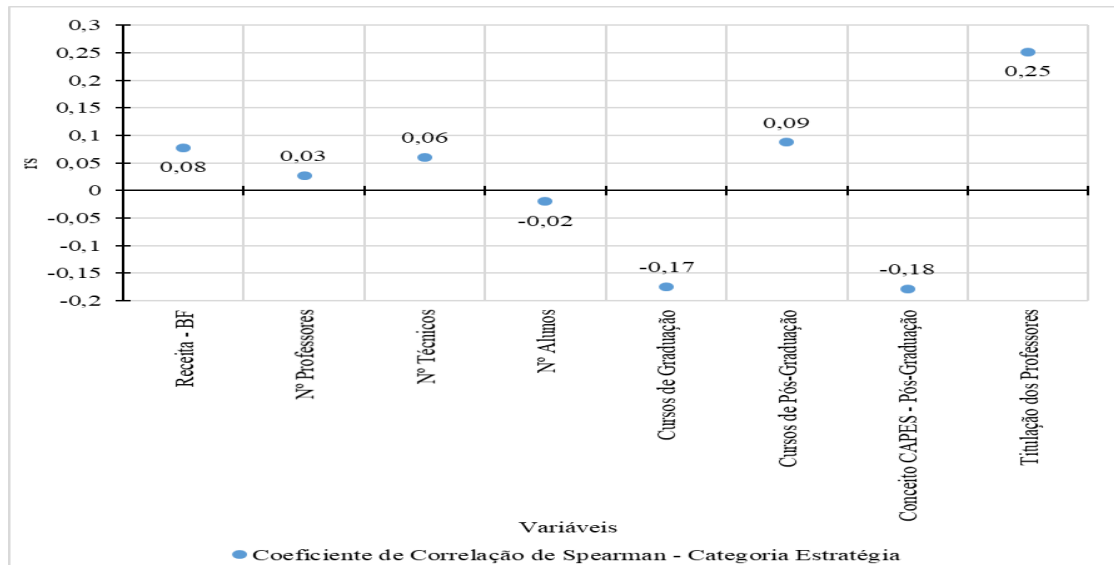
Para as variáveis ‘Cursos de Graduação’ e ‘Cursos de Pós-Graduação ofertados pelas instituições,’ chama-se à atenção para uma relação negativa da primeira e positiva da segunda, o que denota que pode haver desequilíbrio governamental para os objetivos múltiplos das instituições entre o ensino e a pesquisa. De acordo com os relatórios de gestão das universidades analisadas, muitas delas ofertam cursos de pós-graduação em um quantitativo superior aos cursos de graduação. Tal fato pode ser analisado em conjunto com a variável ‘conceito CAPES Pós-Graduação’, cuja relação, de igual forma, mostrou-se positiva com a institucionalização de práticas de governança.

Por fim, a variável ‘titulação dos professores’ apresentou-se conforme esperado, uma relação positiva, que corrobora os argumentos de Hilb (2008) de que a existência de diversidade profissional entre as pessoas envolvidas com a gestão, em termos de *know how*, influencia positivamente a implementação de práticas de governança corporativa.

De maneira similar, na categoria ‘liderança’, foi levantado o coeficiente de correlação de *Spearman* para as outras duas categorias. O Gráfico 9 traz os resultados da categoria ‘estratégia’:



Gráfico 9: Coeficiente de correlação de Spearman - Categoria 'estratégia'

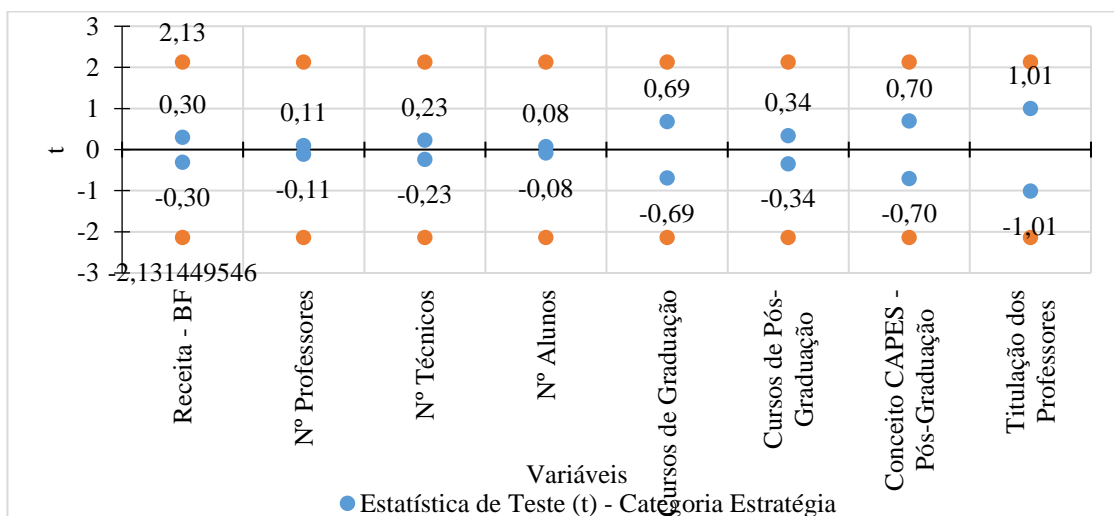


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 9 reúne, para todas as características organizacionais e a categoria 'estratégia' os resumos do teste de correlação por postos de Spearman. Para todas as características, rejeita-se a hipótese nula, fundamentada na inexistência de associação entre as características organizacionais e o grau de institucionalização das práticas de governança pontuadas nessa categoria; com os maiores coeficientes de intensidade sobre o grau de práticas institucionalizadas, tem-se a categoria 'titulação dos professores' (0,25).

Confirmando a inexistência de associação estatística, o Gráfico 10 evidencia os resultados do teste t de Spearman para a hipótese  $H_0: r_{\text{VARIÁVEL, GRAU}}=0$ .

Gráfico 10: Resultado do teste de hipótese de Spearman - Categoria 'estratégia'



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 10 demonstra que, assim como o mecanismo de liderança, os coeficientes de correlação geraram uma estatística de teste dentro do intervalo crítico da interpretação bicaudal para um nível de significância de 0,05. Assim, aceita-se  $H_0: r_{\text{VARIÁVEL, GRAU}}=0$ , fundamentada na falta de associação significativa entre as variáveis e o grau de institucionalização encontrado.

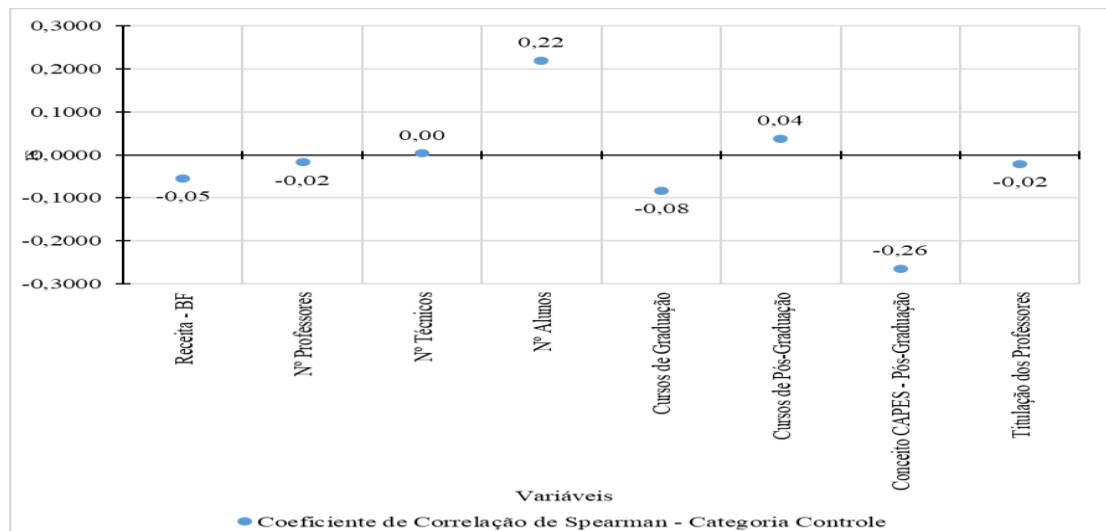
Analisando os coeficientes dessa categoria, constatamos que a variável ‘Receita’ mostrou uma relação positiva, conforme esperado, o que demonstra possíveis esforços da administração em elaborar estratégias de captação de recursos organizacionais, ainda que em fraca associação, pois, de acordo com Monyoncho (2015), a alocação de recursos é um dos principais problemas enfrentados pelos gestores dessas instituições.

Para as variáveis ‘Nº de professores’, ‘Nº de técnicos’ e ‘Nº de alunos’, era esperada uma relação positiva, já que, conforme DiMaggio e Powell (1983), quanto maior seu quantitativo, mais pressionada a administração será no sentido de implementar práticas, programas e serviços organizacionais. No entanto, a variável ‘Nº de alunos’ mostrou uma relação inversa (-0,02) com a categoria ‘estratégia’. De acordo com a Tabela 3, que versa sobre as práticas de boa governança adotadas pelas universidades para a categoria ‘estratégia’, de fato, não há uma participação da sociedade e das demais partes interessadas na governança das organizações.

Para as variáveis ‘Cursos de Graduação’ e ‘Cursos de Pós-Graduação’ ofertados pelas instituições, os resultados são idênticos aos da categoria ‘liderança’, ou seja, associação negativa para a primeira e positiva para a segunda, evidenciando um cenário de estratégias voltadas mais para a pesquisa do que para o ensino.

A variável ‘Conceito CAPES Pós-Graduação’ mostrou uma relação inversa (-0,18) a essa categoria, bem como a variável ‘Titulação dos professores’, que se mostrou positiva conforme o esperado, apontando um *trade-off* nessa relação.

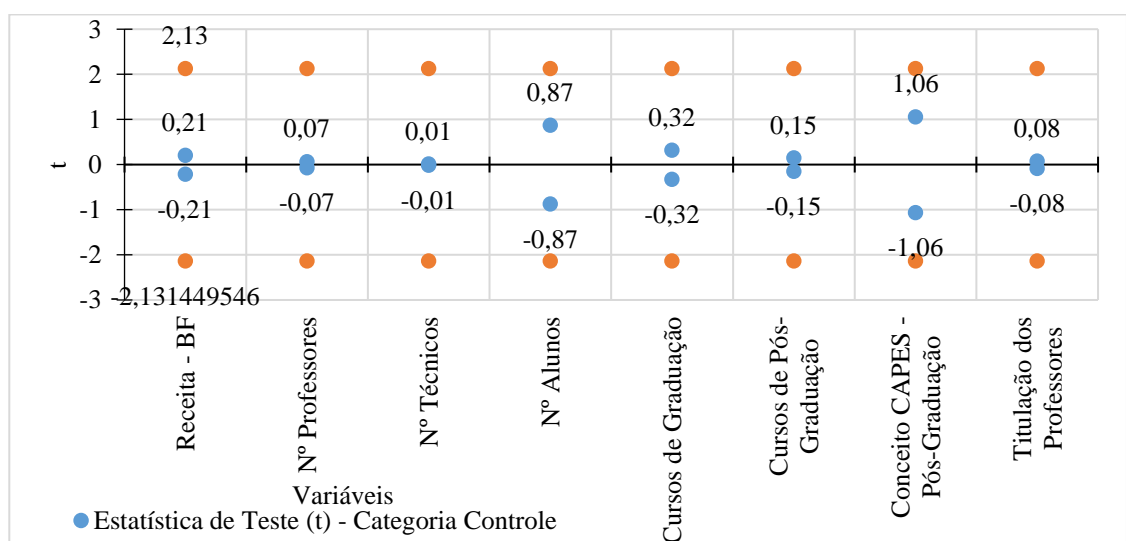
O Gráfico 11 traz o resultado da correlação de spearman para a categoria ‘controle’, o que evidencia a associação entre as práticas de governança institucionalizadas nas universidades com cada uma das características organizacionais consideradas nesta pesquisa:

Gráfico 11: Coeficiente de correlação de *Spearman* - Categoria 'controle'

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De maneira similar às outras duas categorias, o Gráfico 11 evidencia que as características organizacionais não asseguram a essa categoria um potencial significativo de recrudescimento no poder de influenciar a institucionalização dessas práticas. As categorias 'Nº de alunos' (0,22) e 'Conceito CAPES Pós-Graduação' (-0,26) são posicionadas nos níveis mais intensos de associação.

Ratificando a inexistência significativa das características organizacionais com as práticas de governança corporativa, o Gráfico 12 ilustra os resultados do teste t de *Spearman* para essa categoria:

Gráfico 12: Resultado do teste de hipótese de *Spearman* - Categoria 'controle'

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando os coeficientes de correlação para essa categoria, percebemos que a maioria se apresentou numa relação inversa ao esperado, ou seja, negativa, apesar de ser a categoria com o maior percentual de práticas institucionalizadas em detrimento das outras duas. Tal fato nos remete à fragilidade dos sistemas de gestão de riscos e de controles internos, de acordo com a percepção dos gestores. Pereira (2010) sugere que, devido às peculiaridades de cada instituição, as organizações devem implantar o próprio código de governança corporativa, no sentido de dominar bem os assuntos correlatos ao poder de controle, ao processo decisório e à prosperidade organizacional.

Portanto, neste estudo, a hipótese de que quanto maior cada variável for, dentre as características organizacionais analisadas, maior é o grau de institucionalização de práticas de governança corporativa, é rejeitada nas universidades analisadas, sem desprezar a existência de todo modo de associação entre elas, que apontaram importantes contribuições práticas e científicas.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a identificar o grau de governança corporativa institucionalizado no âmbito das universidades federais do nordeste brasileiro, de acordo com as recomendações sugeridas pelo Tribunal de Contas da União e sua associação com características organizacionais presentes nessas universidades. A amostra foi composta de todas as universidades federais dessa região, portanto, um total de 17 instituições. Participaram do estudo gestores ocupantes de cargos de pró-reitores de administração e pró-reitores de planejamento, um total de 34 profissionais.

No primeiro momento, verificamos se havia práticas de governança no âmbito das universidades de acordo com a percepção dos gestores, em conformidade com o manual de boas práticas do TCU. Para tanto, confeccionamos uma listagem de perguntas composta de 32 questões, chegadas por meio da aplicação de um questionário enviado eletronicamente por intermédio da plataforma do *google docs*. A pesquisa se limitou a analisar as respostas de gestores ocupantes dessas duas Pró-Reitorias (planejamento e administração) das universidades federais, por serem profissionais detentores de conhecimentos específicos, de acordo com o propósito deste estudo, portanto, não se estendeu aos demais profissionais responsáveis por atos de gestão.

A análise foi norteada pela divisão das práticas em três categorias: práticas de liderança, práticas de estratégia e práticas de controle. Sobre esse aspecto, concluímos que há um padrão à disposição das informações encontradas, pois os resultados apontaram graus de institucionalização ligeiramente semelhantes, na ordem de 3,53, 3,68 e 3,85 para as três categorias mencionadas respectivamente.

Para analisar a consistência interna do instrumento da pesquisa, empregamos o alfa de *Cronbach*, que apresentou valores dentro dos limites considerados pela literatura como um bom alfa – valores acima de 0,7 (HOSS; CATEN, 2010) para todas as categorias analisadas: ‘liderança’ (0,77), ‘estratégia’ (0,81) e ‘controle’ (0,71), bem como para a soma das três categorias (0,87).

A partir da identificação do grau de institucionalização das categorias trabalhadas, individualizamos cada uma de suas práticas, a fim saber quais práticas estão institucionalizadas nas universidades e quais não estão de acordo com a metodologia adotada, uma vez que os resultados apontaram a institucionalização de 65,63% de todas as práticas propostas pelo Tribunal de Contas da União pelas respectivas universidades. Para esse propósito, apresentamos, para cada categoria, o grau de institucionalização de cada prática,

bem como evidenciamos tanto a média quanto o coeficiente de variação de cada prática em relação à sua categoria.

Apesar de o TCU ser a entidade fiscalizadora das universidades e de efetuar auditoria de governança, percebemos que algumas práticas não estão institucionalizadas em algumas universidades, como por exemplo, o estabelecimento de um sistema de avaliação para os profissionais da alta administração, que, segundo Saint (2009), é uma tendência em nível mundial no âmbito de todas as instituições de ensino superior, públicas e/ou privadas. De acordo com a percepção desses gestores, ainda não foi implementado um sistema de controle de riscos e de controle interno nem seu respectivo monitoramento e avaliação, além de mecanismos para evitar que conflitos de interesses influenciem o processo de decisões, como, por exemplo, um código de ética e de conduta.

Por outro lado, em grau de importância de institucionalização, de acordo com a opinião desses gestores, no âmbito dessas universidades, existe garantia de que se apuram de ofício indícios de irregularidades e que há uma relação positiva com a transparência para selecionar membros da alta administração, com as demandas das partes interessadas e com a devida prestação de contas.

Também fizemos uma comparação entre as categorias, no sentido de verificar se havia distribuições semelhantes. Ao aplicar o teste não paramétrico de *Kruskal-wallis*, confirmou-se a hipótese de que as três categorias são semelhantes, ou seja, elas não variam a ponto de serem classificadas como significativamente diferentes.

Por fim, fizemos testes de associação entre as características organizacionais (Receita, Nº de professores, Nº de técnicos, Nº de alunos, Cursos de Graduação, Cursos de Pós-Graduação, Conceito CAPES Pós-Graduação e Titulação dos professores) e o grau de institucionalização de práticas de governança corporativa de cada universidade, visando encontrar alguma associação entre elas. Para esse propósito, utilizamos o coeficiente de correlação de *Spearman*, cujos resultados apontaram falta de correlação significativa. Tais resultados foram ratificados pelo teste t de *Spearman*, que mostrou a inserção de todos os pares testados dentro do intervalo crítico de interpretação, o que impossibilitou rejeitar a hipótese trabalhada, ou seja, de que não existe associação significativa entre as características organizacionais consideradas nesta pesquisa e o grau de institucionalização encontrado no âmbito das universidades analisadas. No entanto, apesar de não haver associação significativa entre as características organizacionais e as práticas de governança encontradas no âmbito de tais universidades, não se desprezou a falta de relação entre elas, pois, segundo Knott & Pyne

(2001), estruturas de governança têm impactos em características do sistema de ensino superior.

Considerando que Monyoncho (2015) evidenciou em seus achados que, entre os principais problemas enfrentados pelas universidades, está a alocação de recursos, na prática, percebemos uma relação positiva, ainda que em pequena magnitude da variável ‘receita’ com as categorias ‘liderança’ e ‘estratégia’. No entanto, houve uma relação inversa com a categoria ‘controle’, em que se evidenciaram falhas nas instâncias que detêm as responsabilidades de acompanhar as ações gerenciais.

Também cogitamos a possibilidade de que, quanto mais professores e técnicos compuserem a estrutura das universidades, mais pressionadas elas seriam no sentido de institucionalizar práticas de governança corporativa. Tais variáveis apresentaram, portanto, uma relação positiva com as categorias de ‘liderança’ e ‘estratégia’ e negativa/sem relação para a categoria ‘controle’, respectivamente. Todavia, Fontes-Filho (2003) já asseverava que, em regra, os gestores dessas instituições são recrutados dos próprios quadros de servidores, porque, na visão de Saurin (2011), eles têm laços de fidelidade entre si. Assim, é possível que a relação inversa com o mecanismo de controle ocorra em função do grau de confiança mútua de que há menos necessidade de controle quando se presencia a institucionalização de práticas de governança corporativa pela gestão, uma vez que a categoria ‘controle’ apresentou um número maior de práticas institucionalizadas nas universidades.

No caso da variável ‘nº de alunos’, houve uma relação positiva com a ‘liderança’ e o ‘controle’, e negativa, com a ‘estratégia’. No entanto, dados da pesquisa apontaram que a sociedade não participa ativamente da sociedade na governança das organizações. Entretanto, como as ações dos gestores (categoria ‘liderança’) são transparentes, os diversos *stakeholders* podem efetuar o devido controle (categoria ‘controle’).

Para as variáveis ‘Cursos de Graduação’ e ‘Cursos de Pós-Graduação’ ofertados pelas instituições, chamamos à atenção para uma relação negativa da primeira e positiva da segunda, com todas as categorias de governança analisadas (‘liderança’, ‘estratégia’ e ‘controle’). Isso levanta indícios de desequilíbrio governamental com os objetivos múltiplos das instituições entre o ensino e a pesquisa. A análise da variável ‘Cursos de Pós-Graduação’, que se mostrou positiva em todos os mecanismos de governança, desperta a curiosidade para uma análise conjunta com a variável ‘Conceito CAPES Pós-Graduação’, que mostrou uma relação positiva com a variável ‘liderança’, porém, negativa, com as variáveis ‘estratégia’ e ‘controle’. Isso denota que as práticas de governança têm relação com o quantitativo de cursos de pós-graduação ofertados, mas não têm com a qualidade das pesquisas.

Por fim, a variável ‘titulação dos professores’ mostrou uma relação positiva com as categorias ‘liderança’ e ‘estratégia’, e negativa, com a categoria ‘controle’, o que pode ter relações com a heterogeneidade de formação profissional das pessoas que ocupam cargos de gestão em tais instituições sem que, necessariamente, apresentem perfis voltados para práticas gerenciais.

Considerando que esta investigação analisou apenas os gestores ligados a duas pró-reitorias das universidades federais, recomendamos, para pesquisas futuras, que sejam ampliados o número de profissionais envolvidos com os atos de gestão e o campo de investigação para demais *stakeholders*, como as categorias de profissionais ligados às áreas técnicas - administradores, contadores e auditores - além dos discentes, beneficiários diretos dos serviços ofertados por tais instituições.



## REFERÊNCIAS

ABIOLA, J. Corporate governance in Nigerian Banking Sector and relevance of Internal Auditors Business. **Journal of Arts and Social Sciences**. n.4, p. 66-74, 2012.

ALBU, N., DURICA, A., GRIGORE, N., GRIGORAS, D., MATEESCU, R., ICHIM, A., Corporate Governance in Romania. Perceptions and perspectives, **Academy of Economic Studies Bucharest**, 2013.

ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and Economic Organization. **The American Economic Review**, Nashville, v.62, n.5, p.777-795, 1972.

ANDIFES – Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração – **FORPLAD**, 2012. Disponível em <<http://www.andifes.org.br/forum-de-pro-reitores-de-planejamento-e-administracao-forplad/>> Acesso em 20.02.2017.

ARAÚJO, J. F. F. Esteves de; RODRIGUES, I. M. Caetano. Novos modelos de gestão das universidades: desafios emergentes. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009.

ARROW, K. J. **Principal and agents: the structure of American business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/247249967\\_Principals\\_and\\_Agents\\_The\\_Structure\\_of\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/247249967_Principals_and_Agents_The_Structure_of_Business)>. Acesso em 22 de maio de 2017.

ASIYAI, R. Ifeoma. Improving Quality Higher Education in Nigeria: the roles of stakeholders. **International Journal of Higher Education**, v. 4, No. 1; 2015.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 1999.

BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mc-Cutchan, 1983. p. 167-185.

BARAC, Zoran. **Effective direction and control of higher education institutions: an empirical case study of the Croatian private business school. Dissertation**, 2015. Dissertation (Doctor of Philosophy in Management) - University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International, Gallen, 2015.

BARROS, C.C; DA SILVA, J.D.G.; BARROS, F.M.C. A nova tendência do controle: auditoria de governança. In: Congresso Anpcont, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpcont, 2014.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. New York, Macmillan Publishing, 1932.

BOVAIRD, T. Public Governance: balancing stakeholder power in a network society. **International Review of Administrative Sciences**, v. 71, n 02, p. 217-229, 2009.

BORGES, Djalma F.; ARAÚJO, Maria A.D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP**, Rio de Janeiro, p.63-76, jul./ago. 2001.

BRAGA, Ryon. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 - 2010**. São Paulo: Hoper. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200** de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm> >. Acesso em: 25 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.429**, de 2 de junho de 1992. Sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito, 1992. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm)>. Acesso em 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, 1994. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.180** de 06 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em 06 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527** de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações; altera a Lei no 8.112/1990; revoga a Lei no 11.111/2005 e dispositivos da Lei no 8.159/1991 e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. TCU. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CALDWELL, C.; HAYES, L. and LONG, D., Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship, **Journal of Business Ethics**, n. 96, v.4, p. 497-512, 2010.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CASTELLO BRANCO, Cláudio Souza; CRUZ, Cláudio Silva da. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v. 45, n. 127, p. 20-27, maio/ago. 2013. Disponível em: Acesso em: 5 jun. 2016.

CERVANTES, Víctor. Interpretaciones del coeficiente de alpha de Cronbach. **Avances en Medición**, v. 3, n. 1, p. 9-28, 2005.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº 1.135/2008. Aprova a NBC T 16.8 – Controle Interno.** Disponível em: <[www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br)>. Acesso em 30 jun. 2017.

CHAIT, R. P.; RYAN, W. P. and TAYLOR, B. E. **Governance as leadership: reframing the work of nonprofit boards.** New York, NY: Wiley, 2004.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CLARK, B.R. **The higher education system: academic organization in a cross-national perspective.** Berkeley: University of California Press, 318pp, 1983.

COASE, Ronald. The Nature of the firm. **Econômica**, v.4, p.386-405, 1937.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CUNHA, Luís Antônio. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior – Estado e mercado. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n.88, p. 795-817, Especial, 2004.

DAVIES, A. **Best practice in corporate governance: building reputation and sustainable success,** Aldershot, England; Burlington, VT: Gower, 2006.

DIAS SOBRINHO, José. **Acreditação da Educação Superior.** 2007. Disponível em;<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4332-conae1-08042010&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4332-conae1-08042010&Itemid=30192)>. Acesso em 05 jan. 2017.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields”, **American S. Review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

DITTENHOFER, M. Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. **Managerial Auditing Journal**, n.16, v.8, p. 443–450, 2001.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMINET, A.; GUEDRI, Z. The role of nominating committees and director reputation in shaping the labor market for directors: an empirical assessment. **Corporate Governance: an international review**, n. 18, v.6, p. 557-574, 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. Cadernos EBAPE. BR, FGV, v.9, Edição Especial, Artigo 10, Rio de Janeiro, jul. 2011.

ETZIONI, A. – Organizações Modernas. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984.

FAMA, Eugene, JENSEN, Michael. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p.301-327, June, 1983.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: Governança organizacional aplicada ao setor público, Panamá, 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: CLad, 2003.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2005, Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2005.

GIMZAUSKIENE, E.; KLOVIENE, L. **Performance measurement system: towards an institutional theory in zinerine ekonomika-engineering economics**, n. 22, v.4, p.338-344, 2011.

HILB, M. **New corporate governance: successful board management tools**. Berlin, DE: Springer, 2008.

HOFSTEDE, G.; NEUJEN, B.; DAVAL OHAYV, D. & SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, nº. 35, v.2, p. 286-316, 1990.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; RICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

HOSS, Marcelo; CATEN, Carla S. Ten. Processo de validação interna de um questionário em uma survey research sobre ISO 9001: 2000. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC 2016.

IFAC - International Federation of Accounting. **Governance in the Public Sector: a governing body perspective international**. Public Sector Study. New York United States of America. IFAC. 2001. Disponível em:<<https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>. Acesso em 18 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Good Governance in the Public Sector - Consultation draft for an International Framework, 2013.** Disponível em: < <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em 22 dez. 2016.

IIA. Institute of Internal Auditors. **Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna**, 2011. Disponível em: Acesso em: 01 out. 2013.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Brasília: Inep. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br-basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 22 de dez. 2016.

IONESCU, A. **Corporate governance in developed economies**, 2010. Disponível em <[http://mastermrufcaa.ucoz.com/s4/Alin\\_Ionescu.pdf](http://mastermrufcaa.ucoz.com/s4/Alin_Ionescu.pdf)>. Acesso em 02 de jan. 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, n.3, v.4, p. 305-360, 1976.

KEARNEY, M. L.; HUISMAN, J. Main transformation, challenges and emerging patterns in Higher Education Systems. **Higher Education Policy**, n.20, p. 361-363, 2007.

KELLY, R.M. “An inclusive democratic polity, representative bureaucracies, and the new public management.” **Public Administration Review**, n.58, v.3, p. 201-207, 1998.

KAPTEIN, M.; SCHWARTZ, M.S. ‘The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model’, **Journal of Business Ethics**, n.77, p. 111–127, 2008.

KAPTEIN, M.; WEMPE, J. ‘Twelve Gordian Knots when developing and organizational code of ethics’, **Journal of Business Ethics** n.17, v.8, p. 853–869,1998.

KETTUNEN, Juha. **The stakeholder map in Higher Education**. DOI: 10.7763/IPEDR, v.78.7

KNOTT, Jack H; PAYNE, A. Abigail. **The impact of State Governance structures on higher education resources and research activity**. July, 2001. Disponível em:< <https://ideas.repec.org/p/wpa/wuwppe/0111004.html>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

KOSNIK, R. D. Greenmail: a study of board performance in corporate governance. **Administrative Science Quarterly**, n.32, v.2, p. 163-185, 1987.

KOTTNER, Jan; STREINER, David L. Internal consistency and Cronbach’s  $\alpha$ : a comment on Beekman et al. (2010). **International Journal of Nursing Studies**, v. 47, n. 7, p. 926-928, 2010.

LEACH, W.D. Shared governance in higher education: structural and cultural responses to a changing national climate, 2008. Disponível em:< [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1520702](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1520702)>. Acesso em 12 jun. 2017.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa and JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. 2009, vol.13.

MACHADO DA SILVA, C. e V. FONSECA “Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa”. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1993. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 1993.

MARQUES, M.C.C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. v.11 n.2, abr./jun. 2007.

MATEI, Ani; DRUMASU, Ciprian. Corporate Governance and public sector entities, **Procedia Economics and Finance**, nº. 26, p. 495 – 504, 2015.

MEYER, J.W. & ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia I.C.; MANGOLIN, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: GUAL, 2004.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP** - Rio de Janeiro 46(1):49-70, jan./fev. 2012.

MONYONCHO, Rachel Muga. **Perception of corporate governance practices at the University Of Nairobi**. DBA Africa Management Review. V.5, N 1. P.94-112, 2015.

NASCIMENTO, Lúcia Soares; AGUIAR, José Eduardo de. Governança corporativa aplicada à gestão pública: uma análise das práticas no processo de gestão da Universidade Federal de Uberlândia. In: Congresso UFC de Contabilidade, 2015. **Anais...** Uberlândia, 2015.

NOGUEIRA, M.da G. S.; GARCIA, T. Elisa; RAMOS, M. da G. G. Ramos. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal, **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n.3, p. 222-224, dez. 2012.

OCDE. **Principles of Corporate Governance**, May 1999 and revised in 2004.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de ranking médio para likert**. Notas de aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/ranking-medio-paraescala-de-likert/28/>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ORTON, J. D.; WEICK, K. E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **The Academy of Management Review**, n.15, v.2, p. 203-223, 1990.

OVIEDO, Heidi Celina; CAMPO-ARIAS, Adalberto. Aproximación al uso dep coeficiente alfa de Cronbach; an approach to the use of Cronbach’s alpha. **Rev. Colomb. Psiquiatr**, v. 34, n. 4, p. 572-580, 2005.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Relações de poder na universidade pública brasileira. **R.bras.Est.Pedag.**, Brasília, v.78, n.188/189/190, p.195-215. Jan./dez. 1997.

PESSOA, Maria N.M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no balances scorcard**. 2000, 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, José Matias. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.2, n.1, pp 109-134, jan/mar. 2010.

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

PETERS, B. G. and PIERRE, J. “Governance without Government? Rethinking Public Administration.” **Journal of Public Administration Research and Theory**, n.8, v.2, p. 223-243, 1998.

RAYMUNDO, Valéria Pinheiro. Construção e validação de instrumentos: um desafio para a Psicolinguística. *Letras de Hoje – Estudos e debates de assuntos de linguística, literatura e língua portuguesa*, v. 44, n. 3, 2009.

RESMINI, G.; MARCONDES, C.; KUHLMANN, M. R.; LARA, L.F. A institucionalização da governança: um estudo em um município de pequeno porte. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada, 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016.

RUMSEY, Deborah. (2014). *Estatística II para leigos*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

SAINT, W. **Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe**, 2009. Commissioned by the Human Development Network World Bank, Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1239047988859/University-Governance-and-Management-FINAL-Revised-2-Feb-2010.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2017.

SALMI, J. **The Challenge of Establishing World-Class Universities**. Directions in Development Series. Washington, DC: World Bank, 2009.

SANTOS, Alexandre Pompeu dos. Governança Corporativa e desempenho em instituições privadas de Ensino Superior: um estudo de caso em Minas Gerais. *R. Cont. Ufba, Salvador-Ba*, v. 2, n. 3, p. 79-94, setembro/dezembro 2008.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. **Governança no Setor Público: análise dos mecanismos de governança nas instituições de ensino superior (IFES) da Paraíba**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte/RN, 2016.

SANTOS, A. V. dos; BRAGA, Isabela C.M.; GUIMARÃES-LOSIF, Ranilce; ZARDO, Sinara Pollon. **Governance: concepts and emergence in Brazilian education**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 93, p. 939-967, out./dez. 2016.

SANTOS, A. F. A. dos; VASCONCELOS, M. T. de C.; LAGIOIA, U. C. T.; DEUS, V. O. de. Estudo da percepção dos princípios de governança aplicados ao setor público na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior pública brasileira, REUNI: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. **ReCont - Registro Contábil**, n.3, v.2, 2012.

SAURIN, V. Governança, avaliação e financiamento das Instituições de Ensino Superior: aspectos integrados e relevantes. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: GUAL, 2011.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULART, Jefferson Luís Lopes. Práticas de governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. **RAGG**, v.4, p.142-157, 2016.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quaterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Fábila Jaiany Viana de; BARROS, Célio da Costa; SILVA, Maurício Corrêa. Índice de transparência municipal: um estudo nos municípios mais populosos do Rio Grande do Norte. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2013, São Paulo: **Anais...** São Paulo: USP, 2013.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Beret-Koehler, 1996.

STENSAKER, B., Enders, J; DE BOER, H. **Comparative analysis. The extent and impact of higher education governance reform across Europe**. Enscheda: CHEPS, NIFU STEP, CHE, ESMU, 2007.

STEVENS, B., Using the competing values framework to assess corporate ethical codes, **Journal of Business Communication**, n.33, v.1, p. 71–84, 1996.

STEVENSON, W. J. (1996). Estatística aplicada à Administração. São Paulo: Harper & Brow.

TACHIZAWA, T. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, J. Franco; CASTRO, L. M. de. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 237-257, maio 2015.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lyne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handebol de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999.

TOMASI, Marcus. **Dilemas das decisões orçamentárias: o caso da UDESC**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia-UFBA, Salvador/BA, 2012.



TURNBULL, S. **Corporate governance: its scope, concerns and theories**. Corporate governante, N.5, V.4, p.180 -205, 1997.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Falcão. Funcionalidade burocrática nas Universidades Federais: conflito em tempos de mudança. RAC, v.8, n.2, abr./jun. 2004, p.181-200.

WALSH, Kieron, **Public Services and the market mechanisms: competition, contracting and the new public management**, London: MacMillan, 1995.

WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, 21, 1-9, 1976.

\_\_\_\_\_. **The social psychology of organizing**. New York: Random House, 1979.

WORLD, Bank. Putting Higher Education to work: skills and research for Growth in East Asia. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, DC, 2012.

ZORZA, Luzia; RODRIGUES, Georgetti Medley. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII)

## APÊNDICE

### A – Questionário elaborado para a pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Campus I – Cidade Universitária – CEP 58.051 – João Pessoa/PB

Telefone: (83) 3216-7285 – <http://ccsa.ufpb.br/ppgcc> E-mail: [ppgcc@ccsa.ufpb.br](mailto:ppgcc@ccsa.ufpb.br)

#### **Pesquisa de Mestrado**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:** um estudo das práticas de governança institucionalizadas nas universidades federais do nordeste brasileiro

**Mestranda:** Genilda Soares da Silva – [genyss2@hotmail.com](mailto:genyss2@hotmail.com)

**Orientadora:** Dra. Renata Paes de Barros Câmara – [rpbcamara@gmail.com](mailto:rpbcamara@gmail.com)

#### **Questionário de pesquisa**

Este questionário faz parte de uma investigação feita no Mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC), cujo tema foi “Governança aplicada ao setor público: uma análise da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste brasileiro”.

As respostas de cada participante serão tratadas de forma confidencial. Os resultados obtidos só serão utilizados para fins acadêmicos e de maneira que não revelem a identificação dos respondentes. Assim, peço que as respostas dos inquiridos representem apenas sua opinião, de forma espontânea e sincera, em todas as questões. Como o questionário é anônimo, não é preciso se identificar. Em quase todas as questões, basta assinalar com um X sua resposta.

Obrigada por sua colaboração!

### IDENTIFICAÇÃO DO CARGO E DA INSTITUIÇÃO DE TRABALHO

Cargo:

Pró-Reitor(a) de Administração  Pró-Reitor(a) de Planejamento  Contador(a)  Outro \_\_\_\_\_

Instituição/UF:

---

*Em cada item, marque o quadrículo de acordo com o nível de concordância com as questões abaixo:*

### PRÁTICAS RELATIVAS À CATEGORIA 'LIDERANÇA'

1. Na instituição, há transparência no processo de seleção de membros do Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

2. Assegura-se a adequada capacitação dos membros da alta administração?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

3. Tem-se um sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

4. Garante-se que o conjunto de benefícios (financeiros e não financeiros), caso exista, de membros de Conselho de Administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

5. Adota-se um código de conduta que defina padrões de comportamento dos membros dos Conselhos de Administração ou equivalente e da alta administração?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

6. Estabelecem-se mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do Conselho de Administração ou

equivalente e da alta administração?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

7. Estabelecem-se mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e nos princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e de conduta adotado?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

8. A instituição avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

9. A instituição responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

10. A instituição assegura, por meio da política de delegação e de reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

11. A alta administração se responsabiliza pela gestão de riscos e de controle interno?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

12. A instituição (Conselho de Administração ou equivalente) avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determina que sejam adotadas providências?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

13. Na instituição, são estabelecidas as instâncias internas de governança da organização?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

14. Na instituição, garantem-se o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

15. O Sistema de Governança da organização é estabelecido e divulgado para as partes interessadas?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

### PRÁTICAS RELATIVAS À CATEGORIA 'ESTRATÉGIA'

16. Na instituição, são estabelecidos e divulgados canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e se assegura sua efetividade, consideradas as características e as possibilidades de acesso de cada público-alvo?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

17. Promove-se a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

18. É estabelecida uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

19. Assegura-se que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

20. Na instituição, é estabelecido o modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

21. Estabelecem-se a missão, a visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

22. Monitoram-se e avaliam-se a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

23. Na instituição, estabeleceram-se mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, à implementação, ao monitoramento e à avaliação de políticas transversais e descentralizadas?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

### PRÁTICAS RELATIVAS À CATEGORIA 'CONTROLE'

24. No Órgão, foi estabelecido um sistema de gestão de riscos e de controle interno?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

25. Na instituição, monitora-se e avalia-se o sistema de gestão de riscos e de controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para melhorar o desempenho organizacional?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

26. Estabeleceu-se a função de auditoria interna?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

27. Promoveram-se condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

28. Assegurou-se que a auditoria interna adicione valor à organização?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

29. A instituição dá transparência às partes interessadas e admite o sigilo, como exceção, nos termos da lei?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

30. Prestam-se contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability* (transparência)?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

31. Avaliam-se a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo

32. Garante-se que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação?

Discordo  Discordo Parcialmente  Nem Discordo, nem Concordo  Concordo Parcialmente  Concordo