

**GOVERNANÇA E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO CAPES: uma análise dos índices nas universidades federais do Nordeste**

**CIBELE RIBEIRO PEREIRA**

EAUFBA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

**LINDOMAR PINTO DA SILVA**

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**FERNANDO ANTONIO DE MELO PEREIRA LHAMAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

## GOVERNANÇA E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO CAPES: uma análise dos índices nas universidades federais do Nordeste

### 1- Introdução:

A partir dos anos de 1990 e seguindo os novos motes da administração pública, a expressão governança passou a integrar o espaço educacional, consolidando-se a partir dos princípios de governança apresentados e divulgados pelo Banco Mundial - BM no Documento Governance and Development (World Bank, 1992). Tal documento recomenda um novo molde de “boa governança educacional” respaldado em quatro princípios básicos, quais sejam: gestão pública baseada no princípio da eficiência, estrutura legal, accountability e transparência (Santos e Guimarães-Iosif, 2018). Segundo Mota Junior e Maués (2014), as reformas educacionais concebidas e executadas pelo governo brasileiro nos anos 1990 foram, em particular, profundamente influenciadas pelos diagnósticos e orientações do Banco Mundial, sobretudo durante os 8 anos de governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Fazendo uma breve conceituação dos quatro princípios supracitados e iniciando pela definição de eficiência, vale salientar que o termo apresenta contornos diferenciados em organizações privadas e públicas. Nestas, o que deve prevalecer é o interesse ou a necessidade dos cidadãos; naquelas, predominam os interesses financeiros de seus proprietários e a maximização do lucro. Nesse sentido, Nassuno (1999) observa que o conceito tradicional de eficiência a relaciona ao melhor uso de recursos visando ao lucro. Na seara pública, ela pode ser definida como o melhor uso de recursos para atender ao interesse público (Alcantara, 2009).

Diante do cenário apresentado, fica claro o tamanho do desafio das Instituições de Ensino Superior (IES), englobando as universidades, em praticar uma gestão embasada na governança (emblema da atual administração pública), atendendo às demandas das suas comunidades interna e externa, enquanto defende a autonomia universitária e o seu caráter necessariamente público e gratuito, no que pese, muitas vezes, estarem submetidas a orçamentos infactíveis, não raro submetidos a políticas de contingenciamento.

A estrutura legal, elementarmente, trata da observância e cumprimento à legislação a qual a Instituição de Ensino Superior – IES está submetida. Nesse aspecto, Gesser *et al.* (2021) trazem quem as universidades públicas brasileiras são mantidas e vinculadas ao aparelho do Estado e, portanto, inserem-se no contexto da Administração Pública. Sendo assim, estas instituições são diretamente afetadas pelas modificações e interferências que impactam o setor público, incluindo o atendimento à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001/2016 - da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) - e o Decreto nº 9.203/2017, que versam sobre a necessidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal em instituir Comitê de Governança, Riscos e Controles e ainda a política de governança da Administração Pública Federal direta e indireta (Gesser *et al.*, 2021).

Em 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou a primeira edição do Referencial Básico de Governança (RBG), a fim de orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas (Brasil, 2020a). No seu manual “Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo”, o TCU afirma que, de acordo com o RBG, a governança pública organizacional “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 da sociedade” (Brasil, 2020a, p. 5).

Diante do exposto, fica explícito a relevância de se aferir a governança nas instituições públicas de ensino superior. Para tanto, o TCU definiu o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), que é utilizado como indicador para medir a eficiência da governança e da gestão dos órgãos públicos federais e de outros entes jurisdicionados pelo TCU (Andrade, A., 2023).

Para além do IGG, existem outros índices repercutem na gestão universitária, a exemplo do Conceito CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Tal indicador avalia o conjunto de programas de pós-graduação *Stricto sensu*, acadêmicos e profissionais, com escala que varia de 3 a 7, aferindo a qualidade dos cursos de mestrado e doutorado, além de nortear a distribuição de bolsas e verbas (Andrade, R., 2023).

Assim, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: Existe uma correlação entre os índices IGG e Conceito CAPES nas universidades federais no nordeste do Brasil? Logo, o objetivo é verificar se existe uma correlação entre os índices IGG e Conceito CAPES nas universidades federais no nordeste do Brasil.

Nesse sentido, a tarefa de retratar sistematicamente e cientificamente a correlação entre tais índices torna-se bastante intrincada em razão da pluralidade, complexidade e heterogeneidade que envolvem estas instituições. Ou seja, o estudo aqui proposto será de grande valia na composição do arcabouço teórico que buscar desvendar a governança nas IES, trazendo experiências reais que poderão cooperar com as múltiplas estruturas da gestão universitária, além de contribuir com possíveis sugestões e novas ações referenciadas nesta temática, preenchendo lacunas do conhecimento.

Ilustrando esse cenário, Silva (2024), em artigo recém publicado, assevera que, apesar de figurar em extremo protagonismo no campo da administração pública, estudos sobre a governança pública, com foco direto nos seus resultados, ainda são escassos. Para tanto, o autor destaca que, entre os anos de 2015 e 2023, pesquisas em dois dos principais bancos de dados de periódicos (*Scopus* e *Web of Science*) detectaram, juntos, menos de 300 artigos usando os termos "governança pública", "desempenho" e "resultado". Concentrando a busca para expressões relacionadas ao desempenho e no contexto das instituições de ensino superior, o número diminuiu ainda mais, não chegando a 15 artigos (Silva, 2024).

Então, é possível afirmar que a governança na esfera das IES, sobretudo nas públicas, figura como um novo paradigma no que tange o constructo sistemático de ações e estudos no campo da gestão universitária. Daí emerge a originalidade e relevância desta pesquisa.

Este estudo será segmentado em quatro seções, para além da introdução. A seguir, o a seção que contempla o referencial teórico, trará os marcos conceituais das principais temáticas aqui tratadas, além de um detalhamento acerca dos índices que norteiam nosso objeto de estudo. Na sequência serão apresentados os instrumentos e métodos utilizados. Logo após, os resultados da metodologia e dos instrumentos aplicados serão apresentados e discutidos. Por fim, as considerações finais serão expostas, trazendo as colaborações e desafios desta pesquisa, apontando ainda a possibilidade de estudos futuros.

## **2- Governança: revisitando os conceitos e os seus desdobramentos**

Falar de governança, sobremaneira no contexto da administração pública, requer um primeiro cuidado: diferenciar a governança de governabilidade. Considerando grande parte da literatura especializada, observa-se que o termo governabilidade engloba, predominantemente, a dimensão jurídica e institucional do Estado, suas leis e normas, enquanto o termo governança ressalta processos políticos e gerenciais ligados às estratégias de governo. As duas instâncias, governabilidade e governança, interagem de forma dinâmica e permanente.

Em um regime democrático e dentro de uma perspectiva genérica, a governabilidade, de acordo com Araújo (2002), refere-se às próprias condições substantivas/materiais de exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo, derivadas da sua postura diante da sociedade civil e do mercado, ou seja, pode ser concebida como a autoridade política do Estado em si. Por sua vez, a cientista política Santos (1997), numa concepção um pouco mais sistemática, relaciona a governabilidade às “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses”. O estudioso Luciano

Martins (*apud* Santos, 1997, p. 342), numa fórmula sintética, observa que o termo governabilidade refere-se à “arquitetura institucional”, o que pressupõe os vários aspectos citados acima. Já Matias-Pereira (2014) destaca que o termo governabilidade está relacionado ao grau no qual o sistema político se institucionaliza. Diniz (1995) como que resume esses conceitos alegando que a expressão se refere às condições sistêmicas mais gerais, por meio das quais se dá o exercício do poder em dada sociedade, como a forma de governo, as relações entre os poderes, os sistemas partidários, etc. Assumindo uma postura de crítica à profusão de conceitos acerca do tema, Bresser-Pereira (2002), de forma genérica e extrapolando as definições anteriores em direção à ideia de governança, concebe governabilidade como sendo a capacidade política de governar, derivada da relação de legitimidade do Estado e de seu governo com a sociedade.

Quanto à governança, vemos que Diniz (1995) concebe o termo referindo-se à capacidade governativa em sentido mais amplo, envolvendo a capacidade da ação estatal de implantação das políticas e na consecução das metas coletivas. Inclui-se, nessas ações de governo, segundo Matias-Pereira (2014), o conjunto de mecanismos e procedimentos para cuidar da dimensão participativa e plural da sociedade. Este autor observa ainda que enquanto a governabilidade diz respeito às condições do exercício da autoridade política, a governança qualifica o modo de uso dessa autoridade, ou seja, a capacidade de governança acarreta a capacidade governamental de criar e assegurar a execução de regras universalistas nas transações sociais, políticas, sociais e econômicas. Numa conceituação compendiada, Bresser-Pereira (2002) caracteriza governança como a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.

Contudo, observa Matias-Pereira (2014) que, na atualidade, o conceito de governança habitualmente utilizado é o adotado pelo Banco Mundial, segundo o qual governança pode ser aceita como a forma com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, com vistas a promover o desenvolvimento. Nesta mesma direção aponta Torres (2016), ao assinalar que, mesmo com possíveis ambiguidades e imprecisões, a noção de governança está reiteradamente vinculada à questão das condições de funcionamento do “bom governo”, explícita ou implicitamente entendido como “governo democrático”.

Os conceitos aqui levantados, ainda que de forma breve, dão conta de que a governabilidade antecede a governança, isto é, expressa a legitimidade para governar e realizar o exercício do poder, oriunda de condições sistêmicas; governança é a capacidade financeira, gerencial, técnica de governar, ou seja, formular, implementar, monitorar e avaliar políticas públicas. Nessa perspectiva, Diniz (*apud* Behring, 2008, p. 209) resume: “governabilidade trata das condições institucionais e sistêmicas, enquanto a governança opera sobre a capacidade operacional e a eficácia. Esses conceitos, portanto, são complementares, mas não idênticos”.

Alguns autores, a exemplo de Santos (1997), sob o argumento de que há uma pluralidade, convergências e divergências conceituais, defendem uma fusão entre as noções de governança e governabilidade por meio do conceito de “capacidade governativa”, entendida como a capacidade do estado em produzir políticas públicas que resolvam os problemas da sociedade. De acordo com esta proposta de fusão, os dois conceitos (governabilidade e governança) referem-se a uma única e mesma questão: a questão funcionalista da performance do sistema político em processar as pressões oriundas tanto do ambiente social externo como do próprio sistema político (Torres, 2016). Tal postura, contudo, não chega a apresentar aspectos conceituais novos em relação ao tema, apenas funde as duas perspectivas conceituais já vistas em relação a governabilidade e governança.

Para além dos conceitos apresentados, se faz necessário a apresentação de mais um que possui estreita relação com a governança: a *accountability*. Este conceito torna-se indissociável e profundamente importante para uma (apropriada) governança democrática. O conceito de *accountability* está intimamente ligado ao universo político-administrativo anglo-saxão e está

relacionado ao conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas (Matias-Pereira, 2014).

Em linhas gerais, a *accountability* está associada a “limitação de poderes”, quer dizer, está ligada à fiscalização da forma como a administração pública irá empregar seu poder e autoridade institucionais, de maneira a garantir uma correta e consciente administração pública. Sendo assim, a expressão *accountability* traz consigo as noções de transparência, responsabilidade, limite e punição pelas infrações.

Isto posto, a seguir será demonstrado como o fenômeno da governança surge e se consolida no contexto da Administração Pública.

### *2.1- A Administração Pública e a Governança*

Até a década de 1960 a “teoria da modernização” se destacava na esfera política mundial. Tal teoria sustentava o argumento de que o “bom governo”, numa realidade democrática, estava totalmente associado ao desenvolvimento econômico. Entretanto, a histórias e os fatos demonstraram que a teoria era equivocada, vide diversos regimes autoritários que, ao longo do tempo, vivenciaram relevante aceleração econômica e minguadas (ou nenhuma) garantias de direitos de cidadania (Torres, 2016).

Considerando tal situação apontada acima, a governança se destaca como o ponto de partida para um notório distanciamento entre a “teoria da modernização” e a administração pública democrática. Com a irrefutável apuração da dissociação entre o desenvolvimento econômico e a democracia, as reflexões sobre governança destacam a ligação entre o Estado e sociedade, demonstrando que a efetivação do “bom governo” tangencia os aspectos institucionais, sociais e culturais dentro do contexto político (Torres, 2016).

De acordo com a visão gerencial e tecnicista de Bresser-Pereira (1997), principal formulador dos diagnósticos e terapias (reforma gerencial) sobre a crise (sobretudo fiscal) do estado brasileiro na década de 1990, governança refere-se às condições financeiras e administrativas que o estado precisa reunir para transformar em realidade as decisões que toma. Bresser-Pereira (1997) atribuiu a crise de governança ao modelo burocrático de administração pública, apresentada pelo autor como ineficiente e custosa. Por sua vez, Torres (2016) argumenta que tanto a crise fiscal do estado como sua incapacidade de produzir e implementar políticas públicas devem ser concebidas como parte essencial da crise de governança dos sistemas políticos contemporâneos.

Nesse cenário de crise (fiscal e de governança), muitos estudiosos e políticos apontam o modelo burocrático como contraproducente em relação às práticas de “bom governo”, defendendo, por outro lado, o gerencialismo como o modelo de administração pública que restauraria a governança. No Brasil, como visto anteriormente, esse pensamento se materializa em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), cujo objeto central era promover a governança (enquanto “bom governo”), superando o formalismo procedimental burocrático, focando em resultados, apostando na descentralização das atribuições administrativas, possibilitando, então, uma participação mais direta da sociedade na gestão pública (Bresser-Pereira, 2002).

É importante salientar que muitos dos argumentos utilizados pelos gerencialistas apontam, de acordo com alguns críticos do modelo, para o neoliberalismo e o Estado mínimo. Nesse sentido, Nogueira (2004) declara que o que houve de positivo não foi suficiente para dar uma dimensão vitoriosa à reforma gerencialista, visto que não se edificou um sistema político efetivamente democrático, ou seja, o sistema político evoluiu como uma democracia sem sociedade e sem Estado. A reforma focou no Estado enquanto aparato administrativo em detrimento ao Estado ético-político, isto é, a própria ideia de Estado perdeu a clareza. Cardoso Junior (2011) argumenta que ao Estado cabe não apenas fazer as coisas de modo melhor e mais

eficiente, cabe-lhe também a tarefa de induzir, fomentar ou mesmo produzir as condições para a transformação das estruturas econômicas e sociais do país.

## 2.2- A Governança e as Instituições de Ensino Superior (IES)

Apesar do tema “governança” ser discutido com frequência nos estudos sobre Administração Pública, em relação às IES, sobretudo as públicas, o referencial teórico é ainda restrito e pouco explorado. Embora dotadas de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, é importante salientar que as universidades públicas estão sujeitas à legislação e modelos de gestão do setor público (Marques *et al.*, 2020; Sales *et al.*, 2020).

O ensino superior brasileiro compreende cursos sequenciais de graduação, pós-graduação e extensão organizados por campos de saber e tem por finalidade o desenvolvimento científico, a formação de recursos humanos aptos para a inserção em setores profissionais, incentivar a pesquisa científica, divulgar o conhecimento cultural, científico e tecnológico por meio de publicações, debater e propor soluções para problemas que afetam as populações mundiais nacionais e regionais e promover o desenvolvimento e qualidade de vida da sociedade através de atividades extensionistas (Sampaio e Santos, 2016).

Diante disso, para Gomes *et al.* (2013), a gestão de uma universidade é uma atividade, acima de tudo, social que deve ser vista como uma perspectiva de contexto e historicidade. Às universidades públicas cabe, quase que exclusivamente, o papel de manter e fomentar o tripé ensino, pesquisa e extensão, além de muitas vezes serem chamadas a se comprometer com a comunidade interna e externa através de projetos/programas institucionais que, por vezes, suprem espaços de políticas públicas que deveriam ser, prioritariamente, promovidas pelo Estado.

Dessa forma, as condições de gestão impostas às IES públicas são vultosas e desafiadoras na medida que precisam alcançar de uma multiplicidade de fatores: redução orçamentária; necessidade de ampliação de políticas de acesso e permanência; limitações na composição e/ou recomposição dos quadros docentes e administrativos; manutenção e adequação permanentes da infraestrutura institucional; a estrutura e os fluxos operacionais do Estado que cada vez mais restringem a autonomia universitária; entre outros.

Vale salientar que apesar de as Universidades estarem inseridas na estrutura dos órgãos públicos, estas possuem autonomia administrativa, conforme artigo 207 da Constituição Federal de 1988, “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988). Apesar disso, existem ações que não outorgam a plena autonomia da Universidade. Ao passo que se utilizam de recursos públicos e que estão sob o império da lei e das regras ditas pelo Tribunal de Contas, a gestão nas Universidades públicas brasileiras tem sido entremeada de adversidades, que vão desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos (Pessoa, 2000).

Em linhas gerais, as universidades públicas figuram como instituições mantidas e ligadas ao aparelho do Estado, ou seja, conferem status de autarquia e estão submetidas à conjuntura da administração pública, acolhendo seus modelos e paradigmas, a exemplo dos mecanismos de gestão e governança, como accountability, transparência e eficiência (Gesser *et al.*, 2021).

Nesse contexto, Sales *et al.* (2020, p. 1480) observam que:

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

No entanto, Gesser *et al.* (2017) asseveram que as questões relativas à governança universitária são pouco discutidas na literatura, estando mais delimitadas com base na governança corporativa e governança pública, tendo dois principais pontos que são abordados: mecanismos de ajustamento internos à instituição e estruturas de coordenação que a universidade desenvolve com atores sociais externos. Freire, Conejero e Parente (2021) complementam afirmando que o dinamismo e a pluralidade de interesses, associadas a diversidades de atores, retratam o desafio e a complexidade da governança nas universidades, uma vez que grupos divergentes buscam por objetivos diferentes e conflitantes, influenciando nas abordagens estratégicas e/ou coletivas destas instituições.

Em razão do dinamismo que envolve as IES públicas, Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2016, p. 128) afirmam que “o governo da universidade é, forçosamente, um exercício de governança. Diferentes micro-ambientes institucionais são coordenados através de mecanismos complexos de ajuste que combinam lógicas hierárquicas, de mercado e acordos mútuos”.

Em suma, apesar de pouco difundido, os estudos sobre a governança universitária abordam o tema sob a perspectiva desafiadora da gestão num contexto multidimensional, impactado pela ação de diversos atores. Destaca-se ainda que a autonomia dessas instituições não representa um arranjo de contraposição em relação a transparência e a prestação de contas à sociedade, ao contrário, a autonomia, neste caso, expressa a necessidade de um modelo responsável que atenda as demandas comunitárias. Sob essa ótica, o Tribunal de Contas da União (TCU) figura como protagonista.

### *2.3- O Tribunal de Contas de União (TCU) e a governança para o setor público*

A primeira ocorrência do termo “Governança” em acórdãos do TCU foi em 2001 e a sua utilização vem crescendo bastante, especialmente a partir de 2013, ano em que o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou a primeira edição do Referencial Básico de Governança (RBG), a fim de orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas (Brasil, 2020a).

Tal documento (RBD) assevera que o conceito de governança corporativa - que pode ser traduzido como a aplicação de práticas de gestão, de estratégia e de controle, que permitem às lideranças de uma organização pública avaliar suas demandas, direcionando e monitorando a sua atuação, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas – foi o adotado pelo TCU com o intuito de apoiar a melhoria na performance das organizações públicas (Brasil, 2020a).

De acordo com o TCU (Brasil, 2020a), o conceito e as práticas de governança pública têm sido utilizados em leis e normativos do Governo Federal e têm ainda servido de inspiração para a elaboração de políticas de governança em organizações públicas dos demais poderes e de outros entes federativos.

Para o TCU, a governança perpassa por três perspectivas: a organizacional, das políticas públicas e de centro de governo. A primeira trata do desempenho individual das organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. A segunda aborda o desempenho dos programas e políticas públicas, levando em conta a extensa rede de interações entre entes públicos e privados para sua realização. E por fim, a terceira trata do direcionamento que o governo é capaz de dar à nação e da sua legitimação perante as partes interessadas (Brasil, 2020b).

O TCU (Brasil, 2020b) traz ainda a delimitação dos Princípios de Governança para o Setor Público, quais sejam: capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, accountability (prestação de contas e responsabilidade), confiabilidade e melhoria regulatória. Ademais, a Figura 1 mostra os mecanismos e práticas de governança de acordo com o TCU e o RBD:

**Figura 1** – Mecanismos e Práticas da Governança Organizacional Pública



Fonte: Brasil, 2020b, p. 52.

O mecanismo de Liderança fala que o comprometimento dos agentes dos mais altos níveis políticos e gerenciais do setor público é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade. Já o mecanismo da Estratégia nas organizações públicas diz sobre a importância de elaborar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua implementação. Em se tratando do mecanismo de Controle, as organizações do setor público devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis (Brasil, 2020b).

É preciso destacar que as práticas apontadas na Figura 1 não abarcam todo o conjunto possível de práticas de governança organizacional, mas somente aquelas consideradas, por hora, aplicáveis a quaisquer organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU (Brasil, 2020b). Do mesmo modo, para o TCU (Brasil, 2020b) é necessário acentuar que, enquanto algumas organizações menores possivelmente tenham dificuldades em executar todos os aspectos das práticas sugeridas, organizações maiores e mais maduras irão além das práticas apresentadas, desenvolvendo, inclusive, tantas outras, conforme suas características institucionais, exigências legais e necessidades apresentadas pelos resultados pretendidos e riscos enfrentados.

Mas como a governança, seus mecanismos e práticas podem ser medidos, orientados e controlados pelo TCU? É isso que veremos a seguir.

### 2.3.1- Índices para aferição da Governança nas organizações públicas pelo TCU

Como já mencionado, o TCU definiu o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), que é utilizado como indicador para medir a eficiência da governança e da gestão dos órgãos públicos federais e de outros entes jurisdicionados pelo TCU (Andrade, A., 2023).

De acordo com o TCU, o IGG é formulado através de um questionário fundamentado nas práticas do modelo de autoavaliação. Essas práticas (descritas com elevado nível de abstração) foram desdobradas em itens de verificação (ou controles) mais objetivos, avaliáveis e auditáveis. As questões são agrupadas pelos temas do modelo: Governança pública – Liderança; Governança pública – Estratégia; Governança pública – Controle; Gestão de pessoas; Gestão



de tecnologia e da segurança da informação; Gestão de contratações; e Gestão orçamentária (Brasil, 2020a).

O cálculo do índice IGG é realizado pelo método estatístico Análise de Componentes Principais (PCA), extraindo-se apenas o primeiro componente principal; e os pesos são obtidos por regressão linear múltipla (Brasil, 2020a).

### 2.3.2- Indicadores de Gestão do TCU para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Decisão nº 408/2002 - TCU - Plenário delibera sobre os indicadores de desempenho que deverão ser incluídos nos Relatórios de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de 2002. A Decisão determinou também a constituição de Grupo de Contato, formado por representantes do Tribunal de Contas da União, da Secretaria de Educação Superior – SESu/MEC e da Secretaria Federal de Controle Interno – SFC. O Grupo de Contato possui dois objetivos: orientar as IFES na implantação padronizada do conjunto inicial de indicadores e definir plano de ação com vistas a aprimorá-los (Brasil, 2004).

A inclusão dos indicadores nos relatórios de gestão tem como finalidade...

[...]a construção de série histórica para acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES, o que poderá indicar, ao longo dos anos, a necessidade de aperfeiçoamentos em áreas específicas, ou mesmo a correção de eventuais disfunções. As informações gerenciais extraídas desse acompanhamento deverão servir de subsídio para selecionar áreas a serem estudadas com maior profundidade pelos Controles Interno e Externo (Brasil, 2004, p.2).

Diante disso, a colaboração de todas as IFES para informar os indicadores definidos pelo TCU torna-se imprescindível, o que deve ser feito através de um relatório de gestão.

A participação das IFES se faz relevante no sentido de garantir a integridade dos dados apresentados e, precipuamente, cooperar com sugestões para o aprimoramento da forma de cálculo adotada ou a inclusão de novos indicadores que possam ser agregados ao conjunto, de forma a refletir com maior precisão aspectos de eficiência e economicidade das atividades acadêmicas. Por exemplo, podem ser incluídos indicadores específicos dos hospitais universitários (Brasil, 2004).

Para tanto, os principais indicadores definidos pelo TCU são (Brasil, 2004): a) custo corrente; b) número de alunos; c) número de professores; d) número de funcionários; e) conceito CAPES; f) qualificação do corpo docente; g) número de diplomados e número de ingressantes na graduação.

Em consonância com o objetivo deste estudo, apenas o indicador “Conceito Capes” será definido e trabalhado numa correlação com o IGG das universidades federais do nordeste brasileiro.

De acordo com manual Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão do TCU (Brasil, 2004), deve ser considerado o conceito da última avaliação realizada pela CAPES, cujos valores podem variar de 1 a 7, sendo que, para os programas que oferecem apenas o Mestrado, a nota máxima é 5, enquanto que, para os programas que também oferecem Doutorado, a nota máxima é 7. Para obter o Conceito CAPES das Universidades Federais, deve ser feita a média aritmética dos conceitos CAPES de todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* (com mestrado ou com mestrado e doutorado) da instituição que tenham sido objeto de avaliação, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Conceito CAPES (TCU)} = \frac{\sum \text{conceito de todos os cursos de pós-graduação}}{\text{Número de cursos de pós-graduação}}$$

Diante do exposto, a próxima seção abordará os instrumentos e métodos que foram utilizados para que a questão de pesquisa aqui proposta pudesse ser respondida.

### **3- Instrumentos e métodos**

Apoiando-se no conceito de que o método é um meio para auferir certo objetivo e que o desígnio da ciência é a busca do conhecimento, pode-se afirmar que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento (Prodanov e Freitas, 2013). Segundo Minayo (2004), a metodologia é o ponto central de todo processo de pesquisa científica, por meio dela os conteúdos, pensamentos do pesquisador são articulados de forma a estruturar a abordagem acerca do objeto de estudo. Numa perspectiva mais simplificada, o método funciona como a “lente” que o pesquisador utiliza para auxiliar a teoria no sentido de interpretar e explicar os fenômenos de seu interesse (Figueiredo Filho e Silva Junior, 2009).

Tendo em vista a resposta para o problema de pesquisa e os objetivos propostos por este estudo, a abordagem metodológica a ser utilizada será quantitativa, com a utilização do teste Pearson, que trará uma análise da interação entre o índice de governança (IGG) e o Conceito CAPES nas universidades federais no nordeste do Brasil, entendendo de que maneira essas duas variáveis tão importante dentro do cenário das instituições públicas de ensino superior se relacionam.

O teste não paramétrico de Pearson mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. É um índice adimensional com valores situados entre -1,0 e 1,0 que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados (no caso deste estudo, IGG e Conceito CAPES). Assim, o sinal indica a direção do relacionamento (negativa ou positiva) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis: uma correlação perfeita (-1 ou 1) aponta que o escore de uma variável pode ser determinado ao se saber o escore da outra; por outro lado, uma correlação de valor zero significa que não há relação linear entre as variáveis (Figueiredo Filho e Silva Junior, 2009). O teste Pearson será executado através do programa RStudio, que utilizará uma base de dados contendo as informações necessárias (dados das variáveis em questão) para efetivação do coeficiente de correlação proposto.

Sobre a correlação de Pearson, Figueiredo Filho e Silva Junior (2009), numa análise da literatura acerca do tema, trazem que tal correlação mede a direção e o grau da relação entre duas variáveis, ou seja, o coeficiente da correlação de Pearson é a mensuração da associação linear entre variáveis.

Em relação a base de dados utilizada, a mesma foi construída a partir de dados oficiais coletados no site do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Ministério da Educação. A base é composta por um recorte (que representa a amostra do estudo) que apresenta todas as universidades federais no nordeste do Brasil e seus respectivos IGG e Conceito CAPES. A série histórica de aferição do IGG pelo TCU tem início em 2014. Novos dados foram sobre o IGG dos órgãos federais foram disponibilizados em 2017, 2018 e 2021. Entretanto, em relação ao Conceito CAPES, apenas os dados a partir do ano de 2015 estão publicados e disponíveis para consulta. Isto posto, este estudo fará a correlação entre esses dois índices nos anos de 2017, 2018 e 2021.

É relevante salientar ainda que, atualmente, existem 20 as universidades federais no nordeste brasileiro, contudo, apenas 18 tiveram as variáveis constantes neste estudo aferidas no período e farão parte da nossa base de dados. Assim, a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE) e a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPA), não farão parte desta pesquisa devido à ausência de dados. Com a base de dados consolidada, o teste Pearson, aplicado no RStudio, indicará se há uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis "CONCEITO CAPES" e "IGG", nos anos de 2017, 2018 e 2021.

Diante do exposto, de acordo com a questão de pesquisa e com o objetivo geral deste estudo, as seguintes hipóteses foram formuladas:

- H0: O Conceito CAPES não tem relação com o índice de Governança (IGG).
- H1: As universidades com melhores índices de Governança (IGG) tendem a ter maiores notas no Conceito CAPES.

#### 4- Resultados e Discussões:

Inicialmente, para que a correlação pudesse ser testada, foram levantados os dados referentes ao IGG e Conceito Capes, nos anos de 2017, 2018 e 2021, das 18 (dezoito) universidades federais nordestinas pesquisadas. Os dados supracitados foram compilados, gerando a base de dados utilizada na aplicação da correlação aqui proposta, vide Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1** – Índices Conceito Capes e IGG das Universidades Federais do Nordeste do Brasil nos anos de 2017, 2018 e 2021.

SIGLA	NOME	CONCEITO CAPES 2017	IGG 2017	CONCEITO CAPES 2018	IGG 2018	CONCEITO CAPES 2021	IGG 2021
UFAL	Universidade Federal de Alagoas	3,51	0,1547015	3,49	0,27214116	3,44	0,37665529
UFBA	Universidade Federal da Bahia	4,19	0,27685597	4,00	0,2891142	4,19	0,73228304
UFC	Universidade Federal do Ceará	4,60	0,3380557	4,60	0,51189506	4,60	0,69642126
UFCA	Universidade Federal do Cariri	3,50	0,20579878	3,50	0,38900889	4,00	0,54139425
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande	3,99	0,23945741	3,99	0,31430172	3,99	0,24204775
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	3,88	0,33830133	3,94	0,46793312	4,00	0,49349198
UFMA	Fundação Universidade Federal do Maranhão	3,52	0,10602951	3,59	0,12076958	3,41	0,29208764
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia	3,00	0,30219311	3,00	0,2993875	3,50	0,607255
UFPB	Universidade Federal da Paraíba	3,94	0,62116933	3,98	0,60183709	4,01	0,48867641
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	4,21	0,19182029	4,22	0,3750078	4,19	0,73604834
UFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí	3,64	0,31408272	3,66	0,30097306	3,65	0,40243513
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	3,42	0,22233737	3,42	0,23456647	2,95	0,2996733
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	3,95	0,51949693	3,94	0,74559175	3,87	0,96342575
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco	4,14	0,57353533	4,18	0,60555053	4,31	0,68776679
UFS	Fundação Universidade Federal de Sergipe	3,52	0,4376328	3,53	0,43432899	3,53	0,59120967
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia	3,67	0,22607733	3,67	0,10392245	3,33	0,23334232
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	3,00	0,21617743	3,40	0,15638393	3,00	0,34834668
UNIVASF	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	3,47	0,40362604	3,50	0,41261461	3,50	0,38297258

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados disponibilizados por Brasil (2024a, 2024b).

Com isso, após a construção da base, a elaboração do scripts e aplicação da correlação de Pearson, entre as variáveis “CONCEITO CAPES” e “IGG”, nos anos de 2017, 2018 e 2021, no programa RStudio, os seguintes resultados foram apresentados:

**Tabela 2** – Resultado da correlação de Pearson entre as variáveis “CONCEITO CAPES” e “IGG” nos anos de 2017, 2018 e 2021.

ANO	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	VALOR P	INTERVALO DE CONFIANÇA ENTRE...
2017	0,3043007	0,2195	-0.1894900 e 0.6752401
2018	0,5088654	0,03103	0,05508124 e 0,78842597
2021	0,6191031	0,006151	0.2141234 e 0.8424662

Fonte: Elaboração própria

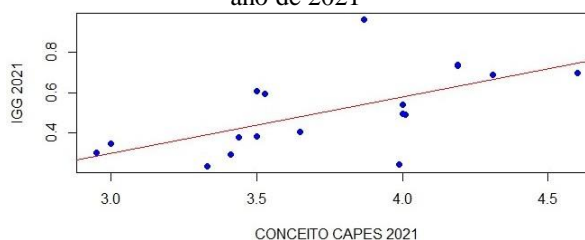
No ano de **2017**, o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis é aproximadamente 0,3043. Isso sugere uma correlação positiva fraca entre as duas variáveis. O valor p associado à correlação é 0,2195. Um valor p maior que 0,05 (ou 5%) geralmente sugere que não há evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula de que não há correlação significativa entre as variáveis. O intervalo de confiança para a correlação está entre -0,1895 e 0,6752. Isso indica a faixa de valores dentro da qual podemos estar razoavelmente confiantes de que a verdadeira correlação populacional está contida. Em resumo, no ano de 2017, ainda que a correlação seja positiva, ela se apresenta de maneira fraca e não significativa, demonstrando que a hipótese nula pode ser verdadeira.

Já em **2018**, o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis é aproximadamente 0,5089. Isso sugere uma correlação positiva moderada entre as duas variáveis. O valor p associado à correlação é 0,03103. Um valor p menor que 0,05 (ou 5%) geralmente sugere que há evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula de que não há correlação significativa entre as variáveis. O intervalo de confiança para a correlação está entre 0,0551 e 0,7884. Este intervalo fornece uma estimativa da faixa em que a correlação pode estar. Neste caso, como o intervalo não inclui zero, reforça a evidência a favor da presença de uma correlação significativa e positiva entre as variáveis. Em suma, os dados sugerem uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as variáveis.

Por fim, em **2021**, o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis é aproximadamente 0,6191. Isso sugere uma correlação positiva moderada a forte entre as duas variáveis. O valor p associado à correlação é 0,006151. Assim como em 2018, o valor p menor que 0,05 (ou 5%) sugere que há evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula de que não há correlação significativa entre as variáveis. Novamente, O intervalo de confiança (entre 0,2141 e 0,8425) indica a faixa de valores que reforça a evidência a favor da presença de uma correlação significativa e positiva entre as variáveis. Portanto, os dados sugerem uma correlação positiva moderada a forte e estatisticamente significativa entre as variáveis

A partir desses dados é possível aferir que, com o passar dos anos, as duas variáveis analisadas, que em 2017 apresentavam uma relação insignificante, passaram a demonstrar uma correlação de moderada a forte. A interpretação desses resultados sugere que as universidades federais que obtiveram conceitos mais elevados pela CAPES em 2021 tendem a ter um maior índice de governança, conforme refletido pelo IGG no mesmo ano. Podemos visualizar melhor essa correlação no Gráfico 1 abaixo:

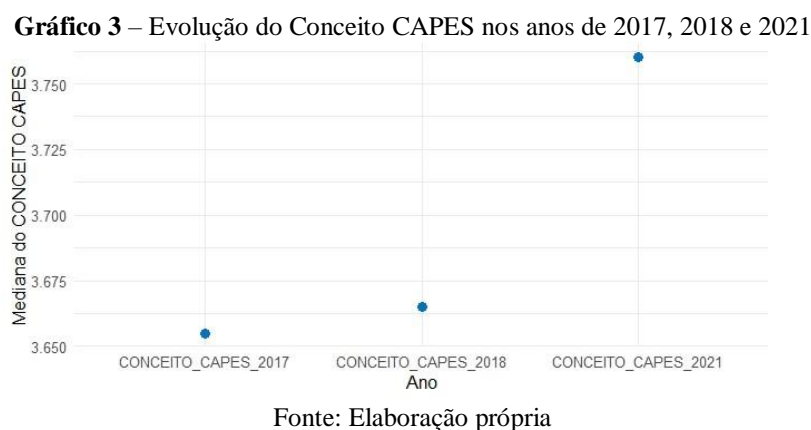
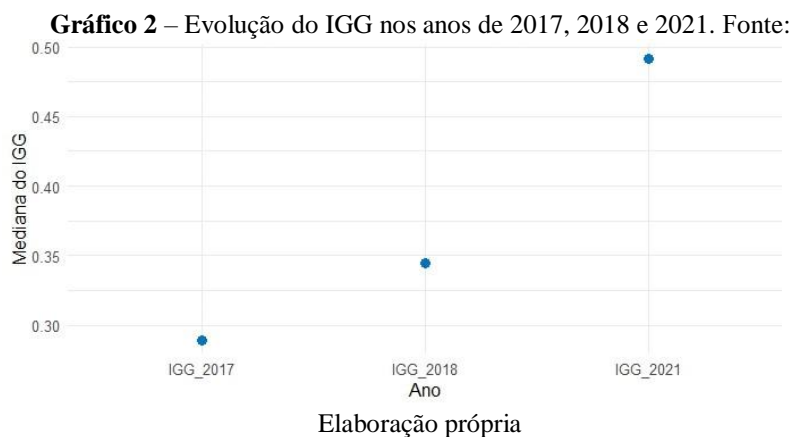
**Gráfico 1** – Correlação entre Conceito Capes e IGG nas Universidades Federais do Nordeste Brasileiro no ano de 2021



Fonte: Elaboração própria

Este resultado indica que, para além das questões de gestão, no âmbito universitário, uma boa governança pública institucional pode repercutir na produtividade e qualidade académica. Nesse cenário, é relevante destacar os impactos académicos entregues à sociedade, tendo em vista que as universidades públicas não têm como finalidade o resultado financeiro, e sim a qualidade do ensino, bem como a pesquisa, a extensão e a inovação (Martins *et al*, 2020).

Calculando a evolução da mediana no IGG e Conceito CAPES, separadamente, fica clara como ambos os índices crescem de um ano para o outro, o que reforça a teoria de uma correlação entre as duas variáveis, conforme demonstrado nos gráficos 2 e 3:



Nesse sentido, essa correlação positiva pode ser explorada por gestores educacionais e pesquisadores para compreender melhor os fatores que contribuem tanto para a excelência académica quanto para a produção científica impactante, promovendo a qualidade do ensino superior e o avanço do conhecimento. Tratando de correlações entre governança e índices de gestão, Machado e Quiraque (2023) destacam a importância de robustecer os mecanismos de governança pública em instituições de ensino superior, que buscam a validação de seu engajamento com a produção de conhecimento e qualidade de suas ações, legitimando seu relevante papel na sociedade.

Para além, tais resultados estimulam a difusão e aplicação dos Mecanismos e Práticas da Governança Organizacional Pública (Figura 1) nas universidades federais do nordeste brasileiro, servindo ainda de exemplo para as instituições das demais regiões do país.

## 5- Considerações finais

O presente estudo empreendeu uma análise sobre a correlação entre os índices de governança, representados pelo Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), e o Conceito CAPES, que avalia a qualidade dos programas de pós-graduação em instituições de ensino superior. Este trabalho teve como base as premissas da boa governança educacional,

delineadas pelo Banco Mundial, e explorou a complexidade inerente à gestão universitária, notadamente em um contexto de constantes transformações na administração pública.

Ao longo das últimas décadas, as Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as universidades, têm enfrentado desafios significativos na busca por uma gestão eficiente e alinhada aos princípios da governança. A necessidade de conciliar a autonomia universitária, a gratuidade do ensino e as demandas da comunidade acadêmica e externa impõe um desafio único e complexo.

Nesse contexto, a correlação identificada entre o IGG e o Conceito CAPES fornece insights valiosos para a compreensão da dinâmica da governança nas universidades federais do nordeste do Brasil. A eficiência na gestão, refletida no IGG, parece apresentar uma relação substancial com a qualidade dos programas de pós-graduação, conforme avaliado pelo Conceito CAPES.

É imperativo destacar que a mensuração da governança nas IES é uma tarefa intrincada, dada a diversidade de fatores e a heterogeneidade dessas instituições. Contudo, este estudo contribui para o arcabouço teórico ao apresentar correlações palpáveis entre índices relevantes. Os resultados podem servir como base para futuras pesquisas, promovendo uma compreensão mais profunda das relações entre a governança e a qualidade acadêmica.

As considerações finais deste estudo não apenas sublinham a relevância de compreender a governança nas universidades federais do nordeste do Brasil, mas também apontam para a necessidade contínua de investigações aprofundadas e contextuais. A gestão universitária, marcada pela interseção de interesses públicos, regulamentações legais e exigências acadêmicas, requer uma abordagem holística que considere a complexidade dessas instituições.

Este trabalho não apenas preenche uma lacuna no conhecimento acadêmico, mas também oferece uma contribuição tangível para a formulação de estratégias de gestão mais eficazes nas IES. O entendimento das correlações identificadas poderá orientar as lideranças universitárias na tomada de decisões, promovendo uma administração mais alinhada aos princípios da governança e, por conseguinte, potencializando a qualidade acadêmica.

Como sugestão de futuros estudos, entender como os demais indicadores definidos pelo TCU em relação ao desempenho das IFES (Custo Corrente, Número de Alunos, Número de Professores, Número de Funcionários, Conceito Capes, Qualificação do Corpo Docente, Número de Diplomados e Número de Ingressantes na Graduação) interagem com Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG) traria um panorama robusto e mais abrangente no que tange as estratégias de gestão das universidades federais como um todo.

## Referências:

ALCANTARA, C. M. *Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha*. Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional. Curitiba, 2009, n. 1, Ago-Dez. p. 24-49.

ANDRADE, A. A. O. *Análise do Índice De Governança Geral (IGG) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) como instrumento orientador da governança da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional. Palmas, TO, 2023. Disponível em <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/5263/1/Alexandre%20Antonio%20de%20Oliveira%20Andrade%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>.

ANDRADE, R. O. *Avaliação da Capes registra avanço em indicadores de qualidade dos*

*cursos de mestrado e doutorado no Brasil*. Revista Pesquisa FAPESP, junho de 2023. Disponível em <https://revistapesquisa.fapesp.br/avaliacao-da-capes-registra-avanco-em-indicadores-de-qualidade-dos-cursos-de-mestrado-e-doutorado-no-brasil/> .

ARAÚJO, V. C. *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*. Brasília: ENAP, 2002.

BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M. T.; FABIANO, N. de L. *A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras*. In: KOGA-ITO, Cristiane Y.; LUCA, Tania R. de. *Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional*. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 125-138, 2016.

BEHRING, E. R. *Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BERNARDINO, D. *Saiba do que se trata coeficiente de correlação de Spearman*. Blog QuestionPro, 2023. Disponível em <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/coeficiente-de-correlacao-de-spearman/> .

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

BRASIL. Ministério da Educação. *Painel Universidade 360*. 2024a. Disponível em <https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360/painel-universidade-360> .

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. *Governança Pública 2021 - Tabela dinâmica de dados brutos*. 2024b. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/> .

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. *Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão*. 2004. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores.pdf> .

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. *Orientações para interpretação e utilização dos indicadores de Governança e Gestão em trabalhos de Controle Externo*. 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E76619C7601766B5B4C68429C> .

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. *Referencial Básico de Governança: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3ª ed. Brasília: TCU, 2020b. Disponível em [file:///C:/Users/DELL/Downloads/RBGO\\_digital.-1pdf%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/RBGO_digital.-1pdf%20(2).pdf) .

BRESSER-PEREIRA, L. C. *A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1)

BRESSER-PEREIRA, L.C. *Reforma do estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 2002.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. *Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado*. Brasília: Ipea, mar. 2011. (Texto para Discussão, n. 1.584).

DINIZ, E. *Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90*. DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. *Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)*. Revista Política Hoje, Vol. 18, n. 1, 2009.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. *Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 14, n. 3, p. 251–275, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80297>.

GESSER, G. A. *et al. Governança Universitária: Contribuições Teóricas*. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 17., 2017, Mar del Plata. Anais [...]. Mar del Plata, Argentina, 2017. Disponível em: <https://coloquio2017.paginas.ufsc.br/>.

GESSER, G. A.; *et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 26, n. 01, p. 5-23, mar. 2021.

GOMES, O. F. *et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários*. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 4 Edição Especial, p. 234-255, 2013.

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. *Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras*. Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023002, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/hqy3jGLvmDbTJsJ5T49WvPz/?format=pdf&lang=pt>

MARQUES, P. V. S. B. *et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União*. Revista Controle - Doutrina e Artigos, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020.

MARTINS, K. W. C. *et al. Relação entre governança e o valor público gerado pelas Universidades Federais Brasileiras*. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 4, n. 1, 31 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 23. ed. Petrópoles: Vozes, 2004.

MOTA JUNIOR, W. P.; MAUÉS, O. C. *O Banco Mundial e as Políticas Educacionais Brasileiras*. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 39, n. 4, p. 1137-1152, out./dez. 2014. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade)



NASSUNO, M. *O controle social nas organizações sociais no Brasil*. In BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999, p. 335-361.

NOGUEIRA, M. A. *Estado para a sociedade civil*. São Paulo: Cortez, 2004.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALES, E. C. D. A. S. *et al. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras*. Brazilian Journal of Business, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020.

SAMPAIO, S.; SANTOS, G. G. *A governança no ensino superior brasileiro público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito*. In: Conferência do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 6, 2016, Campinas. Anais [...]. Campinas: AFORGES, 2016. Disponível em: [http://www.aforges.org/wpcontent/uploads/2016/11/22-Sonia-Sampaio-et-al\\_A-governanca-no-ensino-superior.pdf](http://www.aforges.org/wpcontent/uploads/2016/11/22-Sonia-Sampaio-et-al_A-governanca-no-ensino-superior.pdf).

SANTOS, A. V.; GUIMARÃES-IOSIF, R. *Política e Governança ea Educação Superior no Brasil: mercantilização e comprometimento da qualidade*. In: Seminários Regionais da ANPAE. Organizadora: Márcia Angela da Silva Aguiar Local: Recife, PE : 2018 N° 01, 2018.

SANTOS, M. H. C. *Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações Executivo-Legislativo no Brasil pós constituinte*. Dados, v. 40, n. 3, 1997 <10.1590/S0011-52581997000300003>.

SILVA, L. P. *A governança pública tem impacto no desempenho? Uma análise das instituições de ensino superior no Brasil*. BAR - Brazilian Administration Review, 21(2), e230181, 2024.

TORRES, R. D. *Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política*. Civitas, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 153-171, jan.-mar. 2016.

WORLD BANK. *Governance and Development*. Washington, D. C., 1992.