

GOVERNANÇA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE CLUSTER

MANUEL SALGUEIRO RODRIGUES JÚNIOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

LEON AGOSTINHO FIGUEREDO BARBOSA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

GOVERNANÇA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE CLUSTER

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa é compreendida como um modelo de sistemas em que as organizações são controladas, tendo em vista a relação dos gestores com as partes interessadas. (IBGC, 2015). No campo da administração pública, está associado ao gerenciamento de políticas governamentais, ao exercício de autoridade e ao controle dos processos. (FONTES FILHO, 2003). Assim, governança objetiva alcançar os resultados estabelecidos através das estruturas administrativas, políticas e econômicas pretendidos pelos stakeholders (IFAC, 2013).

A governança aplicada no setor público ganhou força a partir das crises econômicas vivenciadas no fim do século XX. Consequentemente, passou-se a exigir do Estado um melhor desempenho na sua gestão, buscando por inovação, garantindo a eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos. (MATIAS-PEREIRA, 2010). Destaca-se ainda que a governança pública pode contribuir para um estado mais confiável, mais transparente e para a responsabilização dos administradores (IFAC, 2001).

As Universidades Federais fazem parte da Administração Pública. Dessa forma, estão submetidas às leis e procedimentos que regulamentam o setor público. No Brasil, estão vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) e possuem diversas atribuições, dentre as quais destaca-se a responsabilidade de desenvolver conhecimentos tecno-científicos, capacitando profissionais nas demais áreas e estímulo à cultura. (SALES et al., 2020).

Existe uma pressão social por qualidade de ensino, excelência nas atividades de pesquisa e desempenho de gestão. Essas organizações são marcadas também pela competitividade que existem entre elas, sendo local ou regional e pelas exigências governamentais e institucionais. Assim, essas entidades devem buscar maximizar a eficiência de sua gestão, fundamentando-se nos pilares da boa governança. (BARROS, 2017).

Nesse sentido, Pereira et al. (2021) realizou um estudo em que buscou analisar como as organizações de apoio atuam sobre a governança, especificamente nos fatores competitivos: estratégias de resultado orientadas para o cluster, e caráter evolucionário por introdução de tecnologias. Nessas entidades abordadas, também foram consideradas as universidades.

Nesse modo, a pesquisa realizada por Gesser et al. (2021) teve o objetivo de fornecer um panorama dos estudos científicos desenvolvidos na área da gestão universitária e da governança pública identificando carência de pesquisas no tema. Destaca-se também as contribuições de Sales et al (2020) e Negrão e Rodrigues Junior (2022), que investigaram a percepção dos gestores das Universidades Públicas do Nordeste aos padrões internacionais de Governança Pública, de acordo com as recomendações do IFAC. Por outro lado, Minuzzi e Pinto (2022) identificaram conflitos entre a percepção dos gestores das universidades e as práticas de governança recomendadas pelo IFAC.

Outros estudos usam o processo de avaliação do Tribunal de Contas da união (TCU), tais como Santos e Souza (2022), que identificaram resultados insatisfatórios na avaliação das universidades públicas federais, e Santos e Rodrigues Júnior (2022), que encontraram relacionamento positivo entre as variáveis porte e maturidade com a governança nas universidades públicas.

A partir disso, determina-se a questão central do estudo: quais os aspectos estão relacionados com a capacidade de governança nas universidades federais brasileiras? Sendo assim, o objetivo é identificar aspectos relacionados com a capacidade de governança nas universidades federais brasileiras.

Para que seja possível avaliar as variáveis relacionadas com a capacidade de gestão, foi utilizado a análise de Cluster, com o objetivo de agrupar as entidades de acordo com a

semelhança entre elas, como: as despesas orçamentárias, o resultado orçamentário e o desempenho acadêmico. Dessa forma, é possível verificar quais são as universidades federais brasileiras que se destacam na governança, na administração de recursos públicos escassos e na qualidade da gestão desempenhada. Desta forma, classifica-se esta como uma pesquisa quantitativa.

Esta pesquisa apresenta inicialmente a introdução e o referencial teórico. Posteriormente, apresenta-se a metodologia da pesquisa e os resultados na análise dos dados das universidades públicas estudadas. Finalizando, são apresentadas as considerações finais e as referências do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança aplicada no setor público

A governança, originalmente utilizada no setor privado, pode ser incluída no âmbito público, através das premissas e ações que objetivam otimizar resultados das organizações. (TEIXEIRA, GOMES, 2018).

No âmbito público, pode se definir como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2017).

Por conseguinte, a governança pública também está atrelada ao processo de reestruturação dos procedimentos organizacionais, através da cooperação das partes envolvidas, junto com os pontos de vistas e metas próprias. Com isso, não está apenas associado à cooperação, mas abarca a concorrência e a gestão de conflitos, para buscar uma gestão eficiente. (RAQUEL, 2012).

Por outro lado, é cabível estabelecer a diferença entre Governança e Governabilidade. Mesmo que ambas estejam fortemente entrelaçadas, possuem significados distintos. Governabilidade representa a capacidade política de um órgão ou governo em chefiar a sociedade, dentro do sistema, ligados a maneiras de governar e relacionamentos com os outros poderes. (TCU, 2020). Com isso, Araújo (2022) a defende como postulado fundamental da governança.

A governança pública está apoiada nos estudos realizados nas ciências econômicas e políticas. No âmbito econômico, busca analisar as modalidades de coordenação dos sistemas de negócios, enquanto a área política avalia as formas de interação de relações entre Estado, governo e sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), baseado pela recomendação do ISO/IEC 38500:2008, estabeleceu três funções básicas para a governança de órgãos e entidades de administração pública. São elas:

- a) Avaliação o ambiente em que está inserido, cenários, desempenhos atuais e futuros;
- b) Direcionar, orientar, articular e coordenar as políticas e planos, conforme alinhamento das funções organizacionais com os *stakeholders*;
- c) Monitoramento dos resultados, desempenho e cumprimento de políticas e planos, de acordo com as metas que foram estabelecidas.

A boa governança no setor público consiste no cumprimento de regras, práticas e interações formais e informais entre o Estado, entidades e os civis, com o intuito de garantir o funcionamento do Estado Democrático de Direito e dos Direitos Humanos. Para isso, é fundamental que a gestão se baseie em valores, habilitadores que facilitam as práticas integradas e utilização de ferramentas e mecanismos que permitem a eficiência da gestão. (OECD, 2020).

Ademais, o TCU, através do Referencial Básico de Governança Organizacional de 2020, buscou orientar e incentivar a adoção de boas práticas de governança pública. Assim, o documento define alguns princípios para serem seguidos. São eles:

(A) Capacidade de resposta

Refere-se à capacidade da instituição pública de verificar de forma eficiente e eficaz às necessidades da sociedade. (BRASIL, 2018). Dessa forma, a entidade possui o dever de ouvir as demandas da população e respondendo dentro do prazo, a fim de gerar um debate construtivo.

(B) Integridade

Está ligado à capacidade da entidade em alinhar e respeitar os valores da entidade, normas éticas a serem seguidas e priorizar o interesse público na empresa. (OECD, 2017). A fim de garantir esses preceitos, vale ressaltar a adoção do compliance, caracterizado por ser um documento em que se estabelece conjunto de normas e disciplinas internas que buscam reduzir riscos para a empresa.

(C) Confiabilidade

Trata-se do atributo da entidade em garantir uma relação de confiança com a sociedade. São várias as formas garantir esse sentimento, entre elas, destaca-se em agir com o compromisso assumido com a população, agir com responsabilidade e ser fiel ao planejamento.

(D) Melhoria Regulatória

O Guia traz a definição desse princípio de acordo com o entendimento da Comissão Europeia. De acordo com a entidade, está atrelado à capacidade de desenvolver e analisar os regimentos e políticas utilizadas dentro da transparência, agindo com base em evidências legítimas, orientados pelo ponto de vista das partes interessadas (sociedade e gestores). (BRASIL, 2018)

(E) Accountability

Esse princípio fala que a entidade e os indivíduos inseridos nela são responsáveis pelas ações e decisões. Nesse contexto, estão inseridos a forma de gestão dos recursos públicos e todas as particularidades do desempenho, submetendo-se a uma análise externa.

(F) Transparência

Diz respeito à capacidade de acesso a todas as informações relacionadas a uma determinada entidade pública. O uso desse princípio permite criar um sentimento de confiança com a sociedade também internamente. (TCU, 2020).

(G) Equidade e Participação

Esse princípio trata que as partes interessadas devem ser tratadas de maneira igualitária, sem ignorar aos interesses de cada um. Além disso, a equidade permite uma participação justa dos stakeholders na tomada de decisão, garantindo a responsabilidade do governo. (TCU, 2020).

2.2 Índice integrado de governança e gestão pública (iGG)

O TCU utiliza o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) como medição de eficiência da governança e da gestão dos órgãos públicos federais e de outros entes jurisdicionados. O principal objetivo dessa ferramenta é auxiliar a identificação de aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria.

O indicador mensura a partir de um conjunto mínimo de controles internos considerados pelo TCU como convenientes para conter riscos comuns em organizações públicas. (BRASIL, s/d). Um indicador se trata de uma série de dados desenvolvidos para estudar determinado fenômeno, além de servir como base para analisar níveis individuais, coletivos e associativos. (MINAYO, 2009).

Assim, o TCU elaborou esse índice como uma forma de avaliar e direcionar a governança e gestão das entidades públicas do Brasil, onde o foco é verificar se as práticas adotadas pela administração estão sendo eficientes e apontar possíveis deficiências no processo.

O iGG tem na composição o Índice de Governança Pública (iGovPub), Gestão de Pessoas, Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão das contratações, servindo como base para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para medir as práticas de governança nas respectivas entidades. (ANDRADE, 2023).

O TCU desempenha o papel de entidade externa que acompanha do Governo Federal, encarregado de monitorar e avaliar a maneira como os recursos financeiros estão sendo utilizados, de aspecto financeiro e orçamentário, com o objetivo de aprimorar a gestão em prol da sociedade. Atua em conjunto com o Congresso Nacional, buscando promover transparência e eficiência da administração pública. (TCU, 2022).

2.3 Variáveis relacionadas à capacidade de gestão

Para o iGG ser formado, o TCU utiliza os resultados coletados através de um questionário eletrônico respondido pelas entidades públicas, separados pelos seguintes temas: Liderança, Controle, Estratégia, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia, Gestão de Contratações e Gestão Orçamentária. A partir disso, os indicadores são elaborados para a criação desse índice.

Nesse sentido, pode-se destacar o estudo realizado por Martins et al. (2020), onde buscou correlacionar os índices de governança e gestão do TCU (iGG) das Universidades Federais com o valor gerado à sociedade, através da análise de indicadores de algumas variáveis, como indicadores de desempenho e gestão e de qualidade de ensino superior.

Além disso, vale destacar o estudo realizado por Lauriano e Azevedo (2022), os quais estudaram a relação entre as práticas relacionadas de governança com a gestão de clusters, através de uma revisão bibliográfica.

Partindo desse princípio, foram selecionados alguns indicadores relacionados à capacidade de gestão das Universidades Federais do Brasil, com o intuito de analisar o desempenho da administração, tendo como base o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública e que servirão de apoio para a utilização da análise de Cluster. São eles: as despesas empenhadas, o resultado orçamentário e o ranqueamento acadêmico.

2.3.1 Porte das entidades

O porte das entidades pode ser aferido a partir do volume de suas despesas públicas, que compreendem os gastos executados a fim de garantir o adequado funcionamento e sustentação de políticas das atividades implementadas em prol da sociedade. (SILVA, MEDEIROS, 2018). Quanto às universidades públicas, os dispêndios asseguram a manutenção dos serviços acadêmicos, assim como seu desenvolvimento e a promoção da excelência educacional.

As universidades federais recebem recursos públicos por meio de orçamento governamental para financiar as atividades de pesquisa e de docência, principalmente, sendo necessários para produzir conhecimentos. Assim, a governança pública nas instituições de ensino é importante para ter eficiência na alocação de recursos públicos através do orçamento.

As despesas, no setor público, podem ser classificadas de duas formas (BRASIL, 1964):

(a) Despesa Corrente refere-se aos gastos necessários para manter os serviços, obras para preservação, além de dispêndios com pessoal e materiais de consumo;

(b) Despesa de Capital refere-se aos gastos destinados investimentos, inversões financeiras e transferência de capital.

A alocação de créditos para as universidades funciona de forma descentralizada. Isto é, as IES recebem recursos consignados oriundos do MEC. Através da utilização de provisão, os institutos realizam as despesas correspondentes através do empenho no crédito orçamentário com a pasta. Dessa forma, não é preciso depender da transferência de recursos às entidades. (CAVALCANTE JUNIOR, 2022).

2.3.2 Desempenho econômico

Destaca-se nesse âmbito a questão da governança orçamentária, área encerrada de estabelecer regras e procedimentos para a fiscalização da execução e alocação dos recursos públicos. Com isso, a sustentabilidade de uma entidade pública está associada à maneira em que alguns princípios de governança estão sendo seguidas nesse contexto. (COUTO et al., 2022).

O resultado orçamentário possui um papel importante para a governança das Universidades Federais, pois é um indicador fundamental para avaliar a eficiência e a eficácia da alocação dos recursos públicos nas IES, permitindo identificar possíveis falhas no processo de gestão, assim como buscar otimização no processo de gestão. Assim, a instituição garante o processo de transparência e prestação de contas, além de buscar contribuir com a missão educacional de contribuir ao desenvolvimento socioeconômico do país.

Dessa forma, o gestor da entidade está encarregado de buscar equilíbrio na estratégia, estrutura e competências que visam promover práticas de governança eficazes, buscando obter o resultado acima do esperado, por estar atrelado à eficiência organizacional.

2.3.3 Desempenho acadêmico

Diversas organizações nacionais e internacionais têm o objetivo de avaliar e classificar as universidades com base em critérios de qualidade e reputação, produzindo ranqueamentos que demonstram o posicionamento das instituições de ensino superior quanto ao desempenho. Entre as organizações internacionais, a Times Higher Education (THE) se destaca na divulgação de rankings universitários mundialmente reconhecidos. (PASQUALI, NOTTAR, MELLO, 2021).

O ranqueamento desenvolvido pela entidade busca avaliar cerca de 1.800 universidades de acordo com suas missões principais: ensino, pesquisa, transferência de conhecimento e perspectiva internacional. O THE utilizado o modelo a partir de um levantamento realizado com base em 13 indicadores de desempenhos. Consequentemente esses dados coletados são agrupados em 5 grandes áreas. São elas: (THE, 2023).

- (a) Ensino (ambiente de aprendizagem) – onde examina a percepção de prestígio das universidades;
- (b) Pesquisa (volume, receita e reputação) - analisa a reputação de determinada universidade em excelência em pesquisa entre seus concorrentes, com base nas respostas obtidas pela Pesquisa de Reputação Acadêmica anual;
- (c) Citações (influência da pesquisa) - analisa o papel das universidades na capacidade de divulgação de novos conhecimentos;
- (d) Perspectiva internacional (staff, estudantes e pesquisa) – a capacidade de uma universidade em atrair novos alunos e professores oriundos de diversos países; e
- (e) Renda da indústria (transferência de conhecimento) - capacidade de uma universidade em contribuir para o mercado com inovações, ideias e consultoria.

Dessa forma, a utilização do ranqueamento acadêmico permite verificar a questão do direcionamento da gestão universitária, analisando os resultados adquiridos em cada indicador,

possibilitando analisar a eficiência da administração, pois ajuda a medir a adoção de boas práticas de governança nessas entidades.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipologia da pesquisa

Considerando que o estudo buscou identificar quais as IES se destacam com melhor governança através da utilização da análise de Cluster, então afirma-se que se trata de uma pesquisa quantitativa.

Uma pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, através da coleta de informações, por meio de técnicas de estatística, com o intuito de evitar possíveis distorções de análise e interpretação, assim tendo maior prudência. (DALFOVO, LANA, SILVEIRA, 2008).

A análise de Cluster é um método estatístico que busca fazer agrupamentos de dados de acordo com a semelhança entre eles. (BEM, GIACOMINI, WAISMANN, 2015). Dessa forma, torna-se possível associar as IES conforme algumas características que possuem em comum relacionados à capacidade de governança. No estudo, foram escolhidas as seguintes variáveis: despesas empenhadas, resultado orçamentário, iGG e desempenho acadêmico.

Para a medida de similaridade, foi utilizada a Distância Quadrática Euclidiana. Através desse método, quanto menor for a distância entre dois elementos, mais semelhantes serão entre si. Essa técnica é dada pela seguinte função:

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2$$

Para a pesquisa, foi utilizado método hierárquico. Essa técnica permite oferecer múltiplas informações de dados, gerando diversas formas de agrupamentos, podendo combinar informações com outras em etapas específicas de algoritmo.

3.2 Amostra da pesquisa

Para a amostra do estudo, realizou-se um levantamento de quais são as Universidades Federais do Brasil, fornecidos pelo MEC. A partir disso, uma nova investigação foi feita para saber quais estão presentes nos rankings de melhores IES do mundo realizada pelo THE. Assim, foram definidas a amostra da pesquisa.

Durante a análise de dados, verificou-se que UFRJ apresentava afastamento das demais universidades, formando um agrupamento próprio, estando separado do restante das associações, causando prejuízos na interpretação de dados. Desse modo, foi excluído da amostra final por ser uma outlier.

Quadro 1 - Recorte da Pesquisa

Universidades Federais do Brasil	69
Universidades citadas no ranking do THE	38
(-) Outlier	1
(=) Total da amostra	37

Fonte: elaborado pelos autores

3.3 Coleta de dados

Para coletar os dados necessários à pesquisa, foram recolhidas as informações das receitas e despesas (correntes e capitais) que estão disponibilizadas no portal da transparência da Controladoria Geral da União. Essa mesma fonte também foi usada para obter o resultado orçamentário de cada IES.

Para utilizar a variável do desempenho acadêmico, foi tomado como base o ranking divulgado pela THE (Time Higher Education). Como a partir de uma determinação posição, a classificação das universidades passa a ser informada dentro de um intervalo de colocação, então foi montada uma média dos scores obtidos a partir dos critérios utilizados pela organização.

Para a variável do iGG, foi tomado como base os valores divulgados pelo Tribunal de Contas da União no levantamento realizado em 2021.

3.4 Tratamento e análise de dados

Tendo em vista as informações recolhidas dos participantes, foi possível fazer o agrupamento de dados:

Quadro 2 – Resultado da associação de Cluster

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
UnB	UFMS	UNIVASF	UFMG
UFG	UFS	UFRPE	UFF
UFBA	UFMA	UFERSA	
UFPB	UFPI	UNIFEI	
UFPE	UFJF	UFLA	
UFC	UFV	UFOP	
UFRN	UFES	UFSCar	
UFPA	UTFPR	UFABC	
UNIFESP	UFPeI	UNIRIO	
UFU		UFTM	
UFSC		UFVJM	
UFSM		UFCSA	
UFPR			
UFRGS			

Fonte: elaborado pelos autores

Em seguida, as Universidades Federais foram separadas de acordo com os grupos e, assim, calcular uma média para comparar quais os agrupamentos possuem os melhores indicadores de governança, o melhor resultado orçamentário e o melhor ranqueamento acadêmico.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, são resultados obtidos a partir da média aplicadas aos grupos formados a partir do clustering, indicando as respostas obtidas por cada agrupamento.

Quadro 3 – Resultado das médias das variáveis dos grupos

Sigla	iGG	Despesas	Resultado	THE
Cluster 1	0,67	1.729.003.306,76	-1.709.182.775,57	26,35
Cluster 2	0,55	953.634.736,34	-930.819.523,10	22,78
Cluster 3	0,61	417.923.739,72	-416.045.547,22	21,39
Cluster 4	0,47	2.370.248.269,66	-2.350.785.414,63	27,53

Fonte: elaborado pelos autores

O Cluster 1 é a associação mais numerosa e se destacou por apresentar o melhor índice de gestão e governança e teve a segunda maior média de despesas e o segundo melhor índice do desempenho acadêmico.

O Cluster 2, formado por 9 instituições de ensino federal, por outro lado, teve a terceira média de despesas, indicando que não são instituições de grande porte. Quanto ao índice de gestão e governança, essa associação obteve a terceira melhor média, assim como na variável de ranqueamento acadêmico.

O Cluster 3, se destaca por ser formadas por instituições de pequeno porte, porém foi o agrupamento com o melhor resultado orçamentário, indicando que o resultado está relacionado ao porte das Universidades Federais. Mesmo tendo a segunda melhor média de iGG, esse agrupamento obteve o pior resultado de ranqueamento acadêmico.

O Cluster 4, que é formado por 2 universidades, foi o agrupamento que requereu maior porte em relação às outras associações. Dessa forma, também obteve o pior resultado orçamentário e índice de gestão e governança. No entanto, outra valência que esse conjunto se destaca são as melhores pontuações no ranqueamento acadêmico.

A partir do exposto, observa-se que o porte orçamentário da IES não necessariamente será uma influência positiva na qualidade de governança, pois o Cluster 4 apresentou o pior índice de iGG, apesar de apresentar maior ranqueamento acadêmico entre as associações, enquanto o Cluster 2, mostrou excelência na capacidade de governança.

Assim, essa investigação vai em contraponto com a pesquisa de Santos e Rodrigues Junior (2022), pois o porte não teve peso para influenciar na qualidade de governança (iGG), mas sim a eficiência da administração nas despesas empenhadas, já que o Cluster 2 (menor porte), possui a segunda melhor pontuação no índice de gestão.

De forma similar ao que foi destacado por Sales et al (2020) e Negrão e Rodrigues Júnior (2022), algumas universidades mostram um bom desempenho de governança, mesmo não sendo de grande porte ou com desempenho acadêmico superior. Tal resultado reflete similaridade com os conflitos entre a percepção dos gestores das universidades e as práticas de governança recomendadas pelo IFAC, apontados por Minuzzi e Pinto (2022).

Sendo assim, destaca-se que, para melhorar o resultado da gestão, os membros da alta administração das universidades, principalmente os que se encaixem no perfil registrado no Cluster 4, devem seguir buscando por novas ferramentas que ajudam a melhorar a capacidade de governança, como capacitações, por exemplo, focando especialmente em aumentar a eficiência no gerenciamento dos recursos públicos.

Nesse sentido, o estudo traz uma nova perspectiva à pesquisa realizada por Martins et al. (2020), uma vez que procurou não apenas examinar a questão da correlação entre o iGG com os índices de desempenho, mas também analisar quais são as universidades que se destacam em relação à capacidade de governança, na qualidade de ensino e na eficiência na alocação de recursos públicos, através da aplicação do clustering.

Além disso, o trabalho complementa a revisão bibliográfica realizada por Lauriano e Azevedo (2022), em que buscaram estabelecer uma relação entre governança e gestão de clusters, a partir da análise de diferentes dimensões e como relacionam entre si. Assim, a pesquisa aborda aspectos que não foram abordados pelos autores, explorando a ligação entre a

capacidade de gestão das universidades públicas junto com outros aspectos que envolvem a governança das instituições de ensino, como a eficiência na administração dos recursos escassos e da garantia da qualidade de ensino.

A pesquisa também corrobora para complementar à contribuição de Gesser et al. (2021), pois, através do clustering, foi possível verificar quais IES se destacam na capacidade de governança acadêmica, por meio da comparação dos agrupamentos formados com os resultados orçamentários, ranqueamento universitário e as despesas requeridas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando todos os mecanismos utilizados na pesquisa, junto com os resultados obtidos, é possível concluir alguns pontos que comprovam quais as Universidades Federais possuem os melhores indicadores de governança.

Foi calculado uma média de cada variável dos grupos associados que foram formados a partir do clustering. Assim, foi possível comparar quais associações possuem os melhores indicadores de porte universitário, resultado orçamentário, indicadores de gestão e governança e ranqueamento acadêmico.

Dessa forma, a partir das respostas obtidas por esse levantamento, constatou-se que o Grupo 4 é formado por universidades federais de maior porte. Além disso, também reteve a melhor pontuação do ranqueamento do THE. Por outro lado, o iGG desse grupo não foi bom, sendo o pior em relação aos outros agrupamentos, assim como o resultado orçamentário, pontos passíveis de melhoria.

Em contrapartida, o agrupamento de melhor resultado orçamentário foi o Grupo 3, porém isso se dá por ser formado de universidades de pequeno porte. Com isso, se destaca por possuírem o segundo melhor índice de iGG. Por outro lado, em relação às outras associações, obtiveram a pior pontuação do ranqueamento do THE.

Portando, o estudo trouxe uma abordagem que permite analisar e comparar entre os dados das Universidade Federais com o intuito de avaliar quais são as instituições de ensino com melhores índices relacionados à governança. Desse modo, a sua aplicação em diversos órgãos permite evidenciar as instituições públicas de referência.

Destaca-se ainda que o presente estudo contribui para estabelecer parâmetros de agrupamentos, permitindo que outras pesquisas usem estas classificações na investigação de fatores que explicam a governança em universidades públicas.

Como limitação de pesquisa, destaca-se que o trabalho fez um recorte temporal que pode ser ampliado em pesquisas futuras. Além disso, é cabível buscar indicadores de ranqueamento das universidades que propiciem uma ampliação da amostra.

Assim, tendo como base a estrutura da pesquisa, considerando o referencial teórico e os resultados coletados, vale ressaltar a importância de novas investigações em relação ao tema, que vise investigar a eficiência da alocação de recursos públicos nas Universidades Federais, considerando o porte de cada instituição, aperfeiçoando o modelo de gestão.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alexandre Antonio de Oliveira. **Análise do Índice de Governança Geral (IGG) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) como instrumento orientador da governança da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)**. 150f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Palmas, 2023.

BARROS, Ana Paula da Cruz Holanda. **A eficiência relativa da governança eletrônica das universidades federais brasileiras**. 134 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2017.

BEM, Judite Sanson de; GIACOMINI, Nelci Maria Ritcher; WAISMANN, Moisés. Utilização da técnica da análise de clusters ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010: estudo da Região do Consinos, RS. **Interações**, v. 16, n. 1, p. 27–41, Campo Grande, 2015.

BRASIL. **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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 15 mai, 2023.

CAVALCANTE JUNIOR, R. G. **Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira**. [S.I.]. Produzido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), 2022. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1741/Execu%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%20e%20Or%C3%A7ament%C3%A1ria%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mai. 2023.

COUTO, L. F. et al (org.). **Governança Orçamentária no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília: CEPAL, 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11565/1/Governanca_Orcamentaria_no_Brasil.pdf. Acesso em: 20 mai. 2023.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, 2(3), 1–13, Blumenau, 2008.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. **Anais do VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, 2003.

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

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de Governança Corporativa**. 5ª edição, São Paulo, 2015. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

IFAC – INSTITUTE FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective Sector – Study 13**, IFAC, 2001. Disponível em: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

IFAC. **Good governance in the public sector: Consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LAURIANO, Pedro Vieira; AZEVEDO, Ana Cláudia. Governança e Gestão de Clusters: Revisão das dimensões abordadas na literatura. **Anais do XXV SemeAd**, 2022.

MARTINS, Kleber Watanabe Cunha et al. Relação entre governança e o valor público gerado pelas universidades federais brasileiras. **Anais do IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, v. 4, n. 1, 2020.

MATIAS PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública E Gestão Social**, v.2, n. 1, 109–134, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Construção de indicadores Qualitativos para Avaliação de Mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, p. 83–91, 2009.

MINUZZI, Danielle; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da Região Sul. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p.231-253, 2022.

NEGRÃO, Maria Arabelly de Lima; RODRIGUES JUNIOR, Manuel Salgueiro. Análise dos padrões internacionais de governança pública nas Universidades Federais do Nordeste do Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 13, n. 3, p. 181-199, 2022.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Policy Framework on Sound Public Governance**, 2020. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c03e01b3-en/index.html?itemId=/content/publication/c03e01b3-en>. Acesso em: 15 jun. 2023.

OECD. **Recomendação do Conselho da OCDE Sobre Integridade Pública**, [S.I.], 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2023.

PEREIRA, Cristina Espinheira Costa et al. Organizações de apoio no auxílio à governança em clusters competitivo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. Ed. Espec., p. 1-25, São Paulo, 2021.

PEREIRA, José Roberto. Governança Corporativa: Uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública, [S.I.], **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 15, núm. 2, pp. 286-300, 2013.

RAQUEL, Izabela. **Governança Pública: A Consolidação de uma Matriz com Atributos que Cara**, [S.I.]. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2012.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. <http://dx.doi.org/10.34140/bjbv2n2-040>. Acesso em: 20 set. 2022.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532–1557, 2022.

SANTOS, Thamara Marcos dos; RODRIGUES JUNIOR, Manuel Salgueiro. As características dos gestores de alto escalão e a qualidade da governança nas Universidades Federais do Brasil. **Anais do XLVI Encontro da ANPAD**, 2022.

SILVA, Gilberto Soares da; MEDEIROS, Ana Lúcia de. Análise das despesas orçamentárias do estado do Piauí de 2013 a 2016: Os gastos com despesas correntes e de capital, [S.I.], **Revista Cereus**, v. 10 n. 1, 2018.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público: de 2011 a 2020**, v. 70 n. 4, Brasília, 2018.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Conhecendo o Tribunal**. 8ª edição, Secretaria-Geral da Presidência, Brasília, 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/E5/F4/5F/F43B0810B4FE0FF7E18818A8/Conhecendo_Tribunal_8_Edicao_portugues.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

TCU. **Esclarecimentos sobre o uso de resultados**. [S.I.]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6D40DF88016DD03667845653>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª edição, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 15 jun. 2023.