





# TRANSPARÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA DE UNIVERSIDADES FEDERAIS DO SUL DO BRASIL

## TRANSPARENCY OF PUBLIC GOVERNANCE PRACTICES OF FEDERAL UNIVERSITIES IN SOUTH BRAZIL

Daiane Pias Machado<sup>1</sup>  
 [0000-0002-8605-9892](https://orcid.org/0000-0002-8605-9892)  
Daiane dos Santos Barbosa<sup>2</sup>  
 [0009-0000-5988-7636](https://orcid.org/0009-0000-5988-7636)

### RESUMO

A transparência pública é essencial para garantir a confiabilidade e credibilidade das instituições democrática. É um princípio de governança pública efetiva, que pressupõe políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente. Este artigo é desenvolvido sobre duas temáticas fundamentais para o setor público: transparência e governança pública. Com foco na divulgação de informações sobre práticas de governança pública desenvolvidas por universidades federais, essa pesquisa questiona se essas instituições são transparentes sobre os mecanismos de governança utilizados na gestão universitária. Portanto, foi analisada a transparência das práticas de governança pública das Universidades Federais da região Sul do Brasil. Para isso, foi elaborado um *checklist* com 32 itens para avaliar a transparência das práticas de governança dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, evidenciadas no Relatório de Gestão das universidades relativo ao ano de 2020. Foi criado um Índice de Transparência das Práticas de Governança, que varia entre 0 e 1. Os resultados revelam que a maioria das universidades apresenta níveis moderado e alto de transparência das práticas de governança quando avaliados pelo índice de transparência ITPG, consolidado. Contudo, quando analisado de forma desagregada, os indicadores de cada mecanismo revelam lacunas a serem preenchidas pelas universidades, no sentido de aprimorar a transparência da governança praticada pela gestão universitária, especialmente nos mecanismos de Liderança e Controle.

**Palavras-Chave:** Governança Pública. Transparência Pública. Acesso à informação. Mecanismos de Governança.

### ABSTRACT

*Public transparency is essential to ensure the reliability and credibility of democratic institutions. It is a principle of effective public governance, which presupposes policies planned in a predictable, open and transparent way. This article is developed on two important themes for the public sector: transparency and public governance. Focusing on the dissemination of information about public governance practices developed by federal universities, this research questions whether they are transparent about the governance mechanisms used in university management. Therefore, the transparency of public governance practices of Federal*

---

Artigo submetido em 11/08/2023 e aceito para publicação em 22/12/2023.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Alagoas, E-mail: daiane.machado@feac.ufal.br

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande, E-mail: daianedsb@gmail.com

*Universities in the southern region of Brazil was analyzed. A 32-item checklist was prepared to assess the transparency of governance practices of leadership, strategy and control mechanisms, as evidenced in the universities' Management Report for the year 2020. A Governance Practices Transparency Index was created, which varies between 0 and 1. The results show that most universities have moderate and high levels of transparency of governance practices, when evaluated by the consolidated ITPG transparency index. However, when analyzed in a disaggregated way, the indicators of each mechanism show gaps to be filled by the universities to improve the transparency of the governance practiced by the university management, especially in the mechanisms of Leadership and Control.*

**Keywords:** Public Governance. Public Transparency. Access to Information. Governance Mechanisms.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor público desempenha um papel relevante na condução do ensino superior. Atualmente, 69 universidades federais são responsáveis pela formação anual de milhares de profissionais, nas mais diversas áreas do conhecimento, em cursos de graduação e pós-graduação. Dessa forma, o governo brasileiro assume significativa responsabilidade na produção do conhecimento, no desenvolvimento de tecnologia e na geração de inovação, importantes para o desenvolvimento social e econômico do país.

Os gastos das universidades federais, em 2021, corresponderam a aproximadamente R\$ 116 Bilhões e vem sofrendo cortes orçamentários nos últimos anos devido à crise fiscal do setor público brasileiro (CGU, 2022). Apesar da necessidade de ajustes fiscais, proporcionar acesso à educação, ciência e tecnologia está entre as atribuições do Estado brasileiro, definidas na Constituição Federal de 1988. Com a crise fiscal e cortes nos gastos públicos, as universidades públicas ao redor do mundo têm sido pressionadas a evidenciar seu papel na expansão e consolidação do ensino superior, para obter recursos orçamentários minimamente necessários à manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Agasisti; Ricca, 2016).

Diante da realidade atual e das projeções econômicas futuras, a aproximação com o setor privado em busca de recursos para o financiamento de pesquisas, desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, pode se revelar como importante alternativa, especialmente, para financiamento de atividades de pesquisa. No entanto, uma pesquisa divulgada pelo jornal Estadão revelou que, na última década, os recursos privados ganharam mais espaços nas universidades brasileiras, mas ainda

não são comuns no ensino superior público (Estadão, 2019).

Envolto a este cenário, tem-se a crise institucional e política desencadeada por diversos casos de corrupção envolvendo os setores público e privado, que proporcionaram um cenário brasileiro de instabilidade e incerteza (Pinheiro; Oliva, 2020). Com isso, existe uma preocupação crescente do setor público brasileiro em estabelecer controles eficazes e eficientes, que sejam capazes de inibir a corrupção (Castro, 2015).

Nesse aspecto, a governança pública surge como importante aliada na formação dos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e implementadas as ações que visam manter os valores institucionais em face aos vários problemas, atores e ambiente que envolvem o setor público (OCDE, 2015). O aprimoramento dos mecanismos de Governança Pública nas universidades pode se revelar um importante instrumento de aproximação entre universidades e iniciativa privada, visando a formalização de parcerias e aporte financeiro de recursos para ensino e pesquisa.

Ademais, o principal objetivo de entidades governamentais é alcançar os resultados pretendidos (IFAC, 2014), nesse aspecto, a Governança Pública surge como instrumento de controle e fiscalização das ações governamentais, capaz de convergir as expectativas entre governo, mercado e sociedade (IFAC, 2014). Nos últimos anos, a agenda da governança vem conquistando cada vez mais importância na administração pública, sendo possível constatar o surgimento de diversos normativos que tratam sobre o tema (Guedes; Silva Júnior, 2021).

Dentre as iniciativas que ampliaram os conceitos de Governança para o setor público, destacam-se o *“Governance in the public sector: a governing body perspective: international public sector study (Study 13)”* e o *“International Framework: Good Governance in the Public Sector”*, ambos publicados pela Federação Internacional de Contadores (IFAC), nos anos de 2001 e 2014, respectivamente. A finalidade destes documentos é orientar administradores públicos e sociedade sobre princípios e práticas da boa governança. No Brasil, a iniciativa do Tribunal de Contas da União (TCU), em 2014, de publicar o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, foi um passo importante na consolidação brasileira das práticas de governança no setor público.

Nesses referenciais, a Transparência pública é concebida como princípio para conquistar uma governança pública efetiva, que pressupõe a existência de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente (IFAC, 2001, 2014; TCU, 2014). Mendes, Bessa e Silva (2015) destacam que a transparência é essencial para um Estado que busque, entre outros fatores condicionantes, garantir a confiabilidade e a credibilidade pública das instituições democrática.

Nesse cenário, o escopo desta pesquisa é transparência de informações relativas as práticas de governança pública de universidades federais. A questão central dessa pesquisa é: as Universidades Públicas Federais do Sul do Brasil são transparentes em seus Relatórios de Gestão sobre os mecanismos de governança utilizados na gestão universitária?

Esta abordagem é sobretudo relevante no atual contexto de austeridade fiscal em que muitas instituições públicas têm sido pressionadas a aprimorar seus mecanismos de governança a fim de potencializar o alcance dos resultados desejados e, conseqüentemente, legitimar sua relevância no contexto social em que estão inseridas (Machado; Quiraque, 2023).

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a transparência das práticas de governança pública de universidades federais do sul do Brasil. Diante da relevância social das universidades federais no desenvolvimento da região sul do país, o presente estudo se justifica pela importância da transparência das práticas de governança das universidades. Isso permitirá às universidades avaliadas conhecerem seus pontos fortes e suas fragilidades em relação à divulgação das práticas de governança que são avaliadas pelo Tribunal de Contas da União.

Portanto, se assume o pressuposto de que universidades transparentes são aquelas que divulgam as práticas de governança desenvolvidas no processo de gestão, enquanto aquelas que não evidenciam a observância de princípios de boa governança na gestão universitária, exprimem lacunas significativas que comprometem a transparência da gestão universitária.

Em se tratando de universidades federais, mantidas majoritariamente por recursos públicos, a investigação realizada neste artigo é válida para as Universidades Federais do Sul do Brasil aprimorarem seus instrumentos de transparência melhorando o controle interno e externo, e ampliando a possibilidade de financiamentos externos ao orçamento do governo federal,

especialmente, em atividades de pesquisa e inovação.

A literatura recente sinaliza a carência de pesquisas científicas nacionais sobre governança universitária, existindo lacunas a serem preenchidas (Gesser *et al.*, 2021). Ademais, são poucos os trabalhos que abordam a temática da transparência de informações institucionais no âmbito das universidades públicas federais (Zorzal; Rodrigues, 2016). Nesse sentido, é oportuna a realização de pesquisas que investiguem a relação entre governança pública e outros temas relevantes para a Gestão Universitária (Gesser *et al.*, 2021).

## **2 GOVERNANÇA PÚBLICA**

A Governança Pública compreende os arranjos estabelecidos para garantir que os objetivos dos *stakeholders* e os resultados pretendidos da instituição sejam alcançados enquanto agem em interesse público (IFAC, 2014). É resultante da aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes interessadas avaliar sua realidade e demandas, direcionar sua atuação e monitorar seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020).

O setor público desempenha um papel importante na sociedade e a governança eficaz em entidades governamentais incentiva o uso eficiente de recursos, fortalece a responsabilidade na administração desses recursos, melhora a gestão e prestação de serviços e, assim, melhora resultados sociais. Uma governança eficaz auxilia no cumprimento dos objetivos públicos e é essencial para criar confiança nas entidades do setor público (IFAC, 2001).

Para Matias-Pereira (2010), a boa governança no setor público requer gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. O autor argumenta que a gestão estratégica viabiliza a criação de valor público, pois envolve a capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população, politicamente desejadas e que modificam aspectos da sociedade. A gestão política busca alcançar legitimidade junto aos dirigentes políticos e à população. A gestão da eficiência,

eficácia e efetividade permite usar adequadamente os recursos disponíveis para o alcance da boa governança.

No âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal, a Política de Governança Pública, lançada pelo Decreto 9.203/2017, dá o direcionamento das boas práticas a serem seguidas pelos agentes públicos (TCU, 2020). Ao utilizar as práticas de governança pública no desenvolvimento de suas atividades, a entidade pública tende a atingir melhor desempenho, alcançando seus objetivos, gerando satisfação para todos os atores envolvidos. Dessa forma, fomenta a boa governança, tornando-se confiável e legitimável perante a sociedade.

Em 2013, o Tribunal de Contas da União publicou a primeira versão do Referencial Básico de Governança (RBG) aplicado a órgãos e entidades da administração pública. Em 2020, o TCU publicou a terceira versão da obra, com o título de "Referencial Básico de Governança Organizacional" (RGB). De acordo com o RBG, o ato de governar consiste em avaliar as demandas das partes interessadas e estabelecer os serviços prioritários; direcionar a capacidade para a efetiva resolução dos serviços priorizados; e monitorar a gestão para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas e que os ajustes de percurso sejam realizados a tempo de evitar que os riscos impeçam ou prejudiquem a consecução dos objetivos.

Nele, estabelece que a governança pública compreende as atividades de avaliação, direção e monitoramento das ações de gestão aplicadas essencialmente sobre os mecanismos de liderança, estratégia e controle, com vistas a alinhar a condução de políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade.

Segundo o TCU (2014), a existência de pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho constitui as condições mínimas para o exercício da boa governança no setor público e, nesse aspecto, a Liderança se refere ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência dessas condições mínimas.

O RBG considera no Mecanismo "Liderança" as instâncias internas de governança, os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização. É papel fundamental da liderança avaliar o modelo de governança

adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente aos stakeholders (TCU, 2020).

Conforme TCU (2020), a primeira prática de governança do mecanismo de liderança é “Estabelecer o modelo de governança”. Consiste na definição de um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessário para o desempenho eficaz das atividades de governança, possibilitando o alinhamento dos objetivos da organização ao interesse público, gerenciando os riscos e entregando o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

A segunda prática de governança do mecanismo de liderança do RBG é "Promover a Integridade". Diz respeito à definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. Possibilita à organização fomentar a integridade das atividades e das pessoas que as executam, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas (TCU, 2020).

A terceira prática de governança do mecanismo de liderança é "Promover a capacidade de liderança". Os resultados de qualquer organização dependem das competências das pessoas que nela trabalham, portanto, esta é uma prática que deve ser avaliada, direcionada e monitorada por gestores públicos (TCU, 2020).

No Mecanismo “Estratégia”, o TCU (2020) considera que para estabelecê-la, a organização deve partir da cadeia de valor, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de exposição. Dessa forma, terá condições de analisar as alternativas de estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado (TCU, 2020).

A primeira prática de governança do mecanismo Estratégia é "Gerir Riscos". O gerenciamento de riscos deve ser integrado ao planejamento estratégico da entidade por meio do processo de definição da estratégia e dos objetivos de negócios. Os objetivos de negócios permitem que a estratégia seja posta em prática e moldam o cotidiano das operações e prioridades da organização (COSO, 2017; TCU, 2020).

A segunda prática de governança do mecanismo Estratégia é "Estabelecer a Estratégia". Estratégia não é sinônimo de visão, missão, objetivos, prioridades e planos, mas sim o resultado das escolhas feitas com o objetivo de criar e maximizar valor a longo prazo para as partes interessadas. É o resultado de escolhas sobre: como irá atuar; quem serão seus clientes e quais necessidades deles serão atendidas; que benefícios tangíveis e intangíveis irá oferecer aos clientes e partes interessadas; como os recursos serão alocados, e redes de parcerias e capacidades internas serão desenvolvidas para apoiar a entrega desses benefícios; qual estrutura organizacional e políticas de gestão serão adotadas para apoiar a proposta de valor escolhida (Kluyver; Pearce, 2015; TCU, 2020).

A terceira prática de governança do mecanismo Estratégia é "Promover a Gestão Estratégica". Esta prática trata do desdobramento da estratégia nas diversas unidades organizacionais de sua execução e eventuais ajustes no planejamento. É a comunicação eficaz e implementação da estratégia, com a finalidade de que o planejamento das operações esteja alinhado verticalmente com a estratégia organizacional e articulado horizontalmente com as demais unidades, de modo a gerar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido. Esta prática é essencial para a execução da estratégia, pois cada unidade organizacional traduz os objetivos estratégicos em objetivos e metas para as suas respectivas áreas, desenvolvendo planos que apoiem as prioridades da organização.

A quarta prática de governança do mecanismo Estratégia é "Monitorar o alcance dos resultados operacionais". Cabe à liderança a responsabilidade de implementar as formas de criação de valor para a sociedade, de acordo os propósitos de criação e as competências de sua organização (TCU, 2020).

A quinta prática de governança do mecanismo Estratégia é "Monitorar o desempenho das funções de gestão". A liderança é responsável por monitorar e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, recebe relatórios da gestão. O monitoramento deve ser realizado de maneira sistemática e contínua, para proporcionar a tomada de decisão com base em evidências, corrigindo desvios, identificando oportunidades de melhoria e casos de sucesso e promovendo o aprendizado, a fim de orientar as ações da



gestão em prol do alcance dos objetivos definidos. O monitoramento da gestão também fornece insumos para a avaliação da estratégia organizacional.

O Mecanismo “Controle” avalia como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas. É um requerimento da sociedade e só é viável se houver práticas de transparência e de prestação de contas eficazes. Nesse sentido, o TCU estabelece quatro práticas de Controle. A primeira prática de governança do mecanismo Controle é "Promover a Transparência". O Decreto 9.203, de 2017, definiu a transparência como princípio da governança pública, e estabeleceu, como uma das diretrizes da governança, a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (TCU, 2020).

A transparência pública é um instrumento que promove a democracia e o exercício da cidadania, mediante o controle social, no âmbito da administração pública (Guerra; Carvalho, 2019). Para assegurar a observância do princípio da publicidade, pela administração pública, estabelecido na Constituição Federal de 1988, a transparência e o acesso à informação são prerrogativas importantes que devem ser aplicados na gestão pública. Nesse sentido, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, surgiu para assegurar o direito fundamental à informação e disciplinar a administração pública em respeito à transparência pública (BRASIL, 2011).

A LAI prevê em seu art. 8º o que se reconhece como Transparência Ativa, que se trata da divulgação de informações, em local de fácil acesso, independentemente de quaisquer requerimentos. Dentre as informações mínimas a serem divulgadas, destacam-se: registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas e de informações relativas aos processos licitatórios, tais como editais, resultados, e todos os contratos celebrados (BRASIL, 2011).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei nº 101/2000, também discorre sobre a transparência pública e determina que ela será assegurada mediante a disponibilização para a sociedade, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público, entre outros aspectos.

Existe, também, a transparência passiva, estabelecida pela LAI, que se trata da disponibilização de informações requisitadas pela parte interessada. A LAI determina a criação do serviço de informação ao cidadão, de forma eletrônica, conhecido por **e-SIC**, e de forma física, SIC físico, para que o interessado possa fazer seu requerimento e ser atendido.

A segunda prática de governança do mecanismo Controle é "Garantir a *accountability*". A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a efetividade em direção ao interesse da sociedade e que garanta o acesso a todas as informações de interesse público, e não somente daquelas previamente obrigatórias por norma (IFAC, 2014; IBGC, 2015; OCDE, 2015).

A terceira prática de governança do mecanismo Controle é "Avaliar a satisfação das partes interessadas". Implica em monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, bem como a satisfação delas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade da organização, cuidando para que ações de melhoria sejam implementadas, sempre que necessário.

A quarta prática de governança do mecanismo Controle é "Assegurar a efetividade da auditoria interna". A atividade de auditoria presta serviços de avaliação e consultoria para apoiar a liderança na sua responsabilidade de supervisionar a gestão (TCU, 2020).

Na Figura 1 estão descritas as práticas de governança de cada mecanismo que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos da entidade.

Figura 1 - Governança Organizacional Pública



Fonte: (TCU, 2020)

O TCU afirma que, atualmente, dezenas de instituições de ensino superior e várias organizações da administração pública utilizam o Levantamento Integrado de Governança Organizacional do TCU como referência para a implantação de práticas de gestão e governança, algumas dessas instituições são: Tribunais Regionais Eleitorais, Senado Federal, Agência Brasileira de Inteligência, Tribunais Regionais do Trabalho, Companhia Nacional de Abastecimento, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Comissão de Valores Mobiliários, entre outras. Além disso, os diversos índices gerados são usados como indicadores em processos de planejamento estratégico das várias instituições públicas que o adotam (TCU, 2023).

Todas as práticas descritas nesta seção são avaliadas periodicamente pelo TCU, através do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública aplicado à diversas instituições públicas brasileiras. Com base nesse levantamento, é possível estabelecer um perfil das entidades do setor público no que se refere ao estágio de governança, bem como as práticas desenvolvidas. Dados como esses, são relevantes para os diversos interessados nas entidades públicas e que necessitam de informações para tomada de decisões.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica como descritiva, quanto aos objetivos. Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa documental, pois utiliza como base de dados os relatórios de gestão das universidades federais investigadas. A abordagem do problema ocorre de forma quantitativa, pois para responder ao objetivo da pesquisa será necessário o uso de procedimentos matemáticos e estatísticos.

A população de estudo é composta pelas universidades federais do Brasil. A amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência se compõe das universidades federais da região Sul do Brasil. Conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Universidades Federais da Região Sul do Brasil.

Nome da Universidade	UF
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR	PR
Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA	PR
Universidade Federal do Paraná - UFPR	PR
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA	RS
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL	RS
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	RS
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	RS
Universidade Federal do Rio Grande - FURG	RS
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	RS
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	SC
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	SC, PR, RS

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa foram analisadas as práticas de governança pública, divulgadas nos relatórios de gestão das universidades da amostra. Os dados foram coletados entre os meses de novembro e dezembro de 2022 e analisados no período janeiro à abril de 2023. Inicialmente, foi elaborado um *checklist* das práticas de governança pública estabelecidas pelo TCU, avaliadas no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública.

O *checklist* possui 32 questões que foram selecionadas e adaptadas ao objetivo desta pesquisa, segregadas de acordo com os mecanismos de liderança (8 questões), estratégia (13 questões) e controle (11 questões) e suas respectivas práticas (Tabela1). Os itens do *checklist* foram coletados no Relatório de Gestão das universidades, relativo ao ano-base de 2020, disponíveis no endereço eletrônico da instituição de ensino.

Tabela 1 - *Checklist* das práticas de governança pública avaliadas.

	Práticas de Governança	Quantidade de Questões
Liderança	A) Estabelecer o modelo de governança.	1
	B) Promover a Integridade.	4
	C) Promover a capacidade da liderança.	3
	Subtotal	8
Estratégia	D) Gerir riscos.	2
	E) Estabelecer a estratégia.	2
	F) Promover a gestão estratégica.	5
	G) Monitorar os resultados organizacionais.	2
	H) Monitorar o desempenho das funções de gestão.	2
Subtotal	13	
Controle	I) Promover a Transparência.	3
	J) Garantir a <i>accountability</i> .	3
	K) Monitorar a satisfação dos usuários.	2
	L) Assegurar a efetividade da auditoria interna.	3
Subtotal	11	
	<b>Total de Questões</b>	<b>32</b>

Fonte: elaborado com base no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública (TCU, 2021).

Para avaliar a transparência das práticas de governança a partir do *checklist* desenvolvido, foi realizada a leitura do relatório de gestão das universidades, em todos os tópicos relacionados à temática de Governança. Para auxiliar o processo de identificação do conteúdo, foram realizadas buscas por termos-chaves, com base na ferramenta de localização do aplicativo *Foxit pdf editor*. Os termos-chaves utilizados em cada prática de governança estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 - Termos-chaves utilizados na busca dos elementos do *checklist*

	Práticas de Governança
Liderança	governança; instâncias internas; competências; decisões críticas; ética; conduta; capacitação; integridade; conflito de interesses; liderança; gestão; avaliação; desempenho.
Estratégia	gestão de riscos; estratégia; indicadores; objetivos; metas; processos finalísticos; gestão de pessoas; tecnologia da informação; gestão orçamentária; gestão financeira; monitoramento; resultados.
Controle	canais; comunicação; denúncia; dados abertos; carta de serviços; auditoria interna.

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1 Índice de Transparência das Práticas de Governança (ITPG)

Os itens do *checklist* foram identificados e padronizados com a utilização da escala de três pontos, considerando: 0 (prática de governança não divulgada); 1 (prática de governança divulgada parcialmente) e 2 (prática de governança divulgada completamente). A pontuação máxima do mecanismo de governança “Liderança” é de 16 pontos (8 questões \* 2 pontos); no mecanismo “Estratégia” a pontuação máxima é de 26 pontos (13 questões \* 2 pontos) e no mecanismo “Controle”, a pontuação máxima é de 22 pontos (11 questões \* 2 pontos). A pontuação total de cada universidade corresponde ao somatório dos pontos obtidos em cada mecanismo. Com esta metodologia de cálculo, a pontuação máxima que pode ser obtida por cada universidade é 64 (32 questões \* 2 pontos).

A pontuação obtida em cada mecanismo de governança está expressa com a seguinte denominação: Índice de Transparência das Práticas de Governança de Liderança (ITPG\_L), Índice de Transparência das Práticas de Governança de Estratégia (ITPG\_E), Índice de Transparência das Práticas de Governança de Controle (ITPG\_C). O índice agregado da transparência das práticas de governança foi obtido pelo somatório das pontuações alcançadas em cada um dos mecanismos, denominando-se “Índice de Transparência das Práticas de Governança (ITPG)”.

Para o cálculo do ITPG, a pontuação total obtida nos indicadores foi escalonada entre 0 e 1, variando de acordo com a pontuação alcançada pelas IFES da amostra. Para calcular o escalonamento dos indicadores utilizou-se a Fórmula 1, Quadro 3.

Quadro 3 - Escalonamento do índice de transparência

<b><math>I = (X - m) / (M - m)</math></b>
I = indicador calculado X = valor de cada variável m = valor mínimo identificado M = valor máximo identificado

Dessa forma, o ITPG varia entre 0 (mínimo) e 1 (máximo), em que a universidade da amostra com maior pontuação nos indicadores avaliados terá o ITPG avaliado em 1 (um) e a universidade com menor pontuação, será representada com ITPG 0 (zero).

O nível de transparência das práticas de governança foi avaliado conforme os intervalos da Escala Brasil Transparente estabelecidos pela

Controladoria Geral da União (CGU) na avaliação da transparência pública, descritos na Figura 2.

Figura 2: Escala Brasil Transparente



Fonte: CGU (2023).

Os níveis (0 - 1,99) e (2 - 3,99) são considerados como transparência “fraca”, os níveis (4 - 5,99) e (6 - 7,99) correspondem a transparência “moderada” e os níveis (8 - 9,99) e (10) são representam transparência “forte”.

## 4 RESULTADOS

As estatísticas descritivas dos Índices de Transparência das Práticas de Governança de cada mecanismo de governança (ITPG\_L; ITPG\_E e ITPG\_C) e do Índice consolidado (ITPG) estão descritas na Tabela 2:

Tabela 2 - Estatística Descritiva do Índice de Transparência das Práticas de Governança

Posição/Dispersão	ITPG_L	ITPG_E	ITPG_C	ITPG
Média	0,4949	0,7045	0,5828	0,5800
Desvio Padrão	0,3455	0,3503	0,2911	0,3318

Fonte: Dados da Pesquisa.

As universidades alcançaram a média um índice de 0,49 no mecanismo Liderança (ITPG\_L). Portanto, é possível verificar oportunidades de melhoria na divulgação de informações das práticas de Liderança avaliadas pelo TCU, tendo em vista que, em média, as universidades alcançaram a primeira escala do nível moderado de transparência neste mecanismo.

O TCU considera que integridade, capacidade, competência, responsabilidade e motivação das pessoas que ocupam cargos de gestão nas organizações e lideram processos de trabalho são condições mínimas para o exercício da boa governança no setor público. Nesse aspecto, implementar um conjunto de práticas para desenvolver a liderança em seu aspecto comportamental é necessário e oportuno.

No mecanismo Estratégia (ITPG\_E), as universidades alcançaram a média de 0,70. Observa-se que, em geral, as universidades analisadas alcançaram melhores indicadores de transparência de suas estratégias de

gestão, estando na segunda escala do nível moderado de transparência da governança pública, neste mecanismo.

Esse resultado indica que as instituições de ensino analisadas têm estabelecido sua missão institucional, visão de futuro e desenvolvem análises dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais estão expostas, uma vez que estes fatores são considerados pelo TCU na avaliação do mecanismo Estratégia que conduz à governança.

No mecanismo Controle (ITPG\_C), as universidades alcançaram a média de 0,58, o que revela oportunidades de melhoria na divulgação de informações relativas as práticas de Controle realizadas nas universidades e que pertencem ao escopo de avaliação da Governança Pública pelo TCU, pois as universidades se apresentam, em média, na primeira escala do nível moderado de transparência das práticas de controle.

Na perspectiva do TCU, o “Controle” serve para avaliar como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas. Ter essa informação é um desejo da sociedade e só é viável se houver práticas de transparência e de prestação de contas eficazes.

O índice consolidado de transparência das práticas de governança (ITPG) revela a média de 0,58. Considerando os níveis de transparência da governança pública (Tabela 2), o ITPG médio das universidades apresenta-se em nível moderado de transparência das práticas de governança pública. Dessa forma, existem possibilidades de ampliação na divulgação de informações relativas às práticas de governança das universidades analisadas.

Na Tabela 3 está descrita a pontuação e o ITPG obtidos por meio do *checklist* que avaliou a transparência das práticas que compõem os mecanismos de governança no setor público, consolidadas no ITPG. As universidades foram ordenadas de acordo com seu desempenho na transparência avaliada.

Tabela 3 - *Ranking* da transparência das práticas de governança nas IFES.

Posição	Instituições Federais de Ensino Superior do Sul do Brasil	Pontuação Checklist	ITPG
1ª	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA	53	1,00
2ª	Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA	51	0,90
3ª	Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	50	0,86
4ª	Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	49	0,81
5ª	Universidade Federal do Paraná - UFPR	46	0,67



6ª	Universidade Federal do Rio Grande - FURG	45	0,62
7ª	Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTFPR	44	0,57
7ª	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	44	0,57
8ª	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	39	0,33
9ª	Universidade Federal de Pelotas - UFPEL	33	0,05
10ª	Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	32	0,00

Fonte: dados da pesquisa.



A UFCSPA lidera o *ranking* de transparência das práticas de governança, pois, entre as universidades avaliadas foi a que mais divulgou as informações avaliadas pelo *checklist*, entre as universidades da amostra, alcançando a escala mais elevada do nível de transparência “forte”. As universidades UNILA, UFSM, UFFS alcançaram a primeira escala do nível “forte” de transparência das práticas de governança.

As universidades UFPR, FURG, UTFPR e UFSC se enquadram no nível moderado de transparência. As universidades com menores ITPGs, são a UFRGS, UFPEL e UNIPAMPA, e apresentam nível “fraco” de transparência das práticas de governança. Isso revela que essas universidades têm lacunas a serem preenchidas relativas à transparência das práticas de governança pública, ou a falta delas.

A análise dos escores individualizados do índice de transparência das práticas de governança pública revela em quais mecanismos as universidades obtêm melhor pontuação e, por outro lado, em quais deles há espaço para ampliação da divulgação de informações relacionadas a governança, conforme Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Transparência das práticas de governança por mecanismos.

IFES	Liderança		Estratégia		Controle	
	Pontuação o Checklist	ITPGL	Pontuação o Checklist	ITPGE	Pontuação Checklist	ITPGC
UFCSPA	13	1,00	23	0,75	17	0,82
UNILA	11	0,78	24	1,00	16	0,76
UFSM	13	1,00	24	1,00	13	0,59
UFFS	7	0,33	22	0,50	20	1,00
UFPR	8	0,44	20	0,00	18	0,88
FURG	7	0,33	24	1,00	14	0,65
UTFPR	11	0,44	22	0,75	11	0,59
UFSC	8	0,78	23	0,50	13	0,47
UFRGS	6	0,22	24	1,00	9	0,35
UFPEL	4	0,00	21	0,25	8	0,29
UNIPAMPA	5	0,11	24	1,00	3	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 revela os mecanismos de governança que tiveram suas práticas mais (ou menos) evidenciadas pelas universidades em seus relatórios de gestão. Dentre os três mecanismos de governança avaliados, constata-se que as universidades são mais transparentes em relação às práticas de gestão relacionadas a Estratégia. Por outro lado, as universidades são menos transparentes em relação as práticas de gestão empregadas na Liderança e no Controle. Esse resultado alerta para a necessidade de as universidades ampliarem a transparência das práticas desses mecanismos de governança.

De forma complementar a análise, a Tabela 5 apresenta o *ranking* das universidades por mecanismos de governança, oportunizando conhecer os mecanismos que apresentam boa transparência, bem como aqueles com oportunidades de ampliação da transparência e que merecem atenção das IFES.

Tabela 5: *Ranking* da transparência das práticas de governança por mecanismo nas IFES.

Liderança			Estratégia			Controle		
POS.	IFES	ITPGL	POS.	IFES	ITPGE	POS.	IFES	ITPGC
1 <sup>a</sup>	UFCSPA	1,00	1 <sup>a</sup>	UFSM	1,00	1 <sup>a</sup>	UFFS	1,00
1 <sup>a</sup>	UFSM	1,00	1 <sup>a</sup>	UNILA	1,00	2 <sup>a</sup>	UFPR	0,88
2 <sup>a</sup>	UNILA	0,78	1 <sup>a</sup>	FURG	1,00	3 <sup>a</sup>	UFCSPA	0,82
2 <sup>a</sup>	UTFPR	0,78	1 <sup>a</sup>	UFRGS	1,00	4 <sup>a</sup>	UNILA	0,76
3 <sup>a</sup>	UFPR	0,44	1 <sup>a</sup>	UNIPAMPA	1,00	5 <sup>a</sup>	FURG	0,65
3 <sup>a</sup>	UFSC	0,44	2 <sup>a</sup>	UFCSPA	0,75	6 <sup>a</sup>	UFSM	0,59
4 <sup>a</sup>	UFFS	0,33	2 <sup>a</sup>	UFSC	0,75	6 <sup>a</sup>	UFSC	0,59
4 <sup>a</sup>	FURG	0,33	3 <sup>a</sup>	UTFPR	0,50	7 <sup>a</sup>	UTFPR	0,47
5 <sup>a</sup>	UFRGS	0,22	3 <sup>a</sup>	UFFS	0,50	8 <sup>a</sup>	UFRGS	0,35
6 <sup>a</sup>	UNIPAMPA	0,11	4 <sup>a</sup>	UFPEL	0,25	9 <sup>a</sup>	UFPEL	0,29
7 <sup>a</sup>	UFPEL	0,00	5 <sup>a</sup>	UFPR	0,00	10 <sup>a</sup>	UNIPAMPA	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

No mecanismo de Liderança, as universidades que apresentam forte nível de divulgação das práticas de governança são: UFCSPA e UFSM (entre 0,8 – 1,0). As universidades UNILA, UTFPR, UFPR e UFSC apresentam nível moderado de transparência das práticas de governança relacionadas à Liderança (0,4 – 0,79). As universidades UFFS, FURG, UFRGS, UNIPAMPA e UFPEL apresentam nível fraco de transparência da governança (liderança) (0,0 – 0,39).

No mecanismo Estratégia, a UFSM, UNILA, FURG, UFRGS, UNIPAMPA estão com forte nível de transparência de suas práticas de governança. As universidades: UFCSPA, UFSC, UTFPR e UFFS encontram-se no nível

moderado de transparência da gestão estratégica. A UFPEL e UFPR alcançaram nível fraco de transparência das práticas gestão estratégica.

No mecanismo Controle, a UFFS, UFPR, UFCSPA estão no nível forte de transparência das práticas de controle. A UNILA, FURG, UFSM, UFSC e UTFPR encontram-se no nível moderado de transparência desse mecanismo. A UFRGS, UFPEL e UNIPAMPA estão com nível fraco de transparência das práticas de governança do mecanismo de controle.

De forma geral, é possível observar que nenhuma das universidades alcançou forte nível de transparência das práticas de gestão desenvolvidas no conjunto dos três mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle). Por outro lado, a UFPEL encontra-se com fraco nível de transparência nas práticas de governança dos três mecanismos avaliados, assim como a UFRGS e UNIPAMPA estão com fraco nível de transparência em dois, dos três, mecanismos avaliados. Portanto, há grandes lacunas a serem preenchidas, especialmente por estas universidades, no que se refere ao aprimoramento da transparência das práticas de gestão dos mecanismos de governança pública por elas desenvolvidos.

Em pesquisa semelhante, Zorzal e Rodrigues (2016), constataram que nenhuma das cinco universidades analisadas (UFBA, UFMG, UFPA, UFRGS e UNB) atingiu o nível de alta transparência, conforme a escala definida pelos autores (baixo - 0 a 0,20, médio-baixo – 0,21 a 0,40, médio – 0,41 a 0,60, médio-alto – 0,61 a 0,80, e alto – 0,81 a 1,00). Todas as universidades federais pesquisadas se classificaram no nível médio (0,41 – 0,60). Os autores concluíram que as instituições necessitam implantar as práticas de boa governança, com o objetivo de ampliar a transparência ativa prevista na lei brasileira de acesso à informação, Lei nº 12.527/2011.

A boa governança é um direito do cidadão (CARMO, 2020). Para garantir seu alcance, as organizações públicas devem atender diversas diretrizes, especialmente as instituições jurisdicionadas ao TCU.

A transparência quando ao atendimento dessas diretrizes permite o controle e acompanhamento do próprio ente fiscalizador e da sociedade. Nesse sentido, é oportuno divulgar em seus relatórios de gestão as práticas implementadas que coadunam com a boa governança, tais como: o estabelecimento de processos decisórios transparentes, motivados pela

equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público; a definição de objetivos organizacionais alinhados ao interesse público; o monitoramento do desempenho da organização; a consideração dos interesses das partes interessadas nos processos decisórios; a implementação de boas práticas de transparência, de prestação de contas e de responsabilização dos agentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar o nível de transparência das práticas de governança pública das universidades federais da região sul do Brasil. Para isso, foram analisados os Relatório de Gestão das universidades, relativo ao ano-base de 2020 e a partir do *checklist* criado para este propósito e da metodologia de cálculo estabelecida, foi mensurado o ITPG das universidades.

Os resultados dos índices de transparência de cada mecanismo de governança pública revelaram elementos nos quais as universidades são mais transparentes e, por outro lado, aqueles em que há espaços para melhorias e merecem atenção dos gestores universitários em relação às práticas de transparências que precisam ser aprimoradas.

A transparência relacionada às práticas de governança do mecanismo de Liderança foi menor nas universidades, seguida das práticas de Controle, portanto, estes resultados servem de alerta aos responsáveis pela divulgação de informações relacionadas a governança das IFES. As informações mais evidenciadas nos relatórios de gestão das universidades analisadas estão relacionadas ao mecanismo de Estratégia da gestão universitária.

Considerando os níveis de transparência da governança (fraco, moderado e forte), o ITPG consolidado, revela que a maioria das universidades se encontra nos níveis moderado e alto de transparência das práticas de governança, porém quando analisado de forma desagregada, os indicadores de cada mecanismo revelam lacunas a serem preenchidas pelas universidades no sentido de aprimorar a transparência da governança praticada pela gestão universitária, especialmente nos mecanismos de Liderança e Controle.

Dentre as limitações da pesquisa, se destaca a transparência ainda subdesenvolvida em algumas instituições federais de ensino superior, o que

limitou o acesso à informação e maior abrangência da pesquisa. Dessa forma, sugerem-se pesquisas futuras sobre a transparência das práticas de governança pública com propósito de investigar fatores que podem estar associados às práticas de divulgação das informações de governanças das universidades, bem como, a ampliação da avaliação do nível de transparência para as Instituições Federais de Ensino Superior das demais regiões do País.

## REFERÊNCIAS

AGASISTI, T.; RICCA, L. Comparing the efficiency of Italian Public and Private Universities (2007–2011): an empirical analysis. **Italian Economic Journal**, New York, v. 2, n. 1, p. 57-89. 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40797-015-0022-7>. Acesso em: 15 mai. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º[...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011b. Seção 1, p. 1-4. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/32404798/dou-edicao-extra-secao-1-18-11-2011-pg-1>. Acesso em: 26 fev. 2024.

BRASIL. 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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm#art73b](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm#art73b). Acesso em: 26 fev. 2024.

CARMO, R. C. **Direito Fundamental à Boa Governança**, 2020. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigo/direito-fundamental-a-boa-governanca/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle interno no Setor Público**: Integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à Governança Corporativa (6ª ed). São Paulo: Atlas, 2015.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Mapa Brasil Transparente**. 2023. Disponível em [https://mbt.cgu.gov.br/publico/avaliacao/escala\\_brasil\\_transparente/66](https://mbt.cgu.gov.br/publico/avaliacao/escala_brasil_transparente/66). Acesso em: 6 abr. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Portal da transparência - Execução da despesa por área de atuação (função)**. 2022. Disponível em <https://transparencia.gov.br/despesas/funcao?ordenarPor=funcao&direcao=asc>. Acesso em: 10 jan. 2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and Performance**. 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ESTADÃO. **Parcerias de universidades com iniciativa privada crescem, mas ainda são pouco comuns**. 2019. Disponível em: <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,parcerias-de-universidades-com-iniciativa-privada-crescem-mas-ainda-sao-pouco-comuns,70002926225>. Acesso em: 15 dez. 2021.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M. D.; MACHADO, M. R.; MELO, P. A. D. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBqD/>. Acesso: em jun.2022.

GUEDES, D. R.; SILVA JÚNIOR, A. R. Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados Entre 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão – RCG**, v. 2, n. 1, p. 370-387. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/14126>. Acesso em: 18 jun. 2022.

GUERRA, M. G. G. V; CARVALHO, K. A. G. Transparência pública e acesso à informação: a utopia virando realidade na UEPB. **Comunicação & Informação**, v. 22, p. 1-19. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/53137>. Acesso em: 26 fev. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** (5.ed). IBGC. 2015. Disponível em: [Publicacao \(ibgc.org.br\)](Publicacao(ibgc.org.br)). Acesso em: 18 dez. 2022.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the public sector: a governing body perspective: international public sector study (Study 13)**. 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 15 jul. 2022.

KLUYVER, C. A.; PEARCE J. A. I. **Strategic Management: an executive perspective**. Business Expert Press. 2015.

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. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação**

**Superior (Campinas)**, v. 28, e023002. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/hqy3jGLvmDbTJsJ5T49WvPz/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, v. 2, n. 1, p. 109-134. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MENDES, A.V. C.; BESSA, L. F. M.; SILVA, S. A. M. Gestão da Ética: a experiência da administração pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 2-8. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556449006.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/diretrizes-da-ocde-sobre-governanca-corporativa-de-empresas-estatais-edicao-2015-9789264181106-pt>. Acesso em: 12 nov. 2020.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 46-67. 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4933>. Acesso em: 23 jul. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Governança Pública Organizacional**. 2023. Disponível em: [Levantamento de governança | Portal TCU](#). Acesso em: 20 set. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021**. 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 20 set. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial básico de governança aplicada a órgãos e entidades da administração pública**. 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em: 20 set. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional**. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 20 set. 2021.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M.. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de

universidades federais brasileiras. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. Salvador: ANCIB, 2016. [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31622/1/EVENTO\\_Transpar%c3%aanciaeboaspr%c3%a1ticasdegoverna%c3%a7a.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31622/1/EVENTO_Transpar%c3%aanciaeboaspr%c3%a1ticasdegoverna%c3%a7a.pdf). Acesso em: 24 mar. 2022.