

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: CONFRONTO ENTRE UM INDICADOR  
DE GOVERNANÇA E OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**

**UBERLÂNDIA**  
**NOVEMBRO DE 2019**

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: CONFRONTO ENTRE UM INDICADOR  
DE GOVERNANÇA E OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção de Bacharel em Ciências Contábeis.

**UBERLÂNDIA  
NOVEMBRO DE 2019**

**Governança no setor público: confronto entre um indicador de governança e os resultados auferidos pelas instituições federais de ensino superior brasileiras**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

**Professor (a)**

---

**Professor (a)**

---

**Professor (a)**

## RESUMO

Na década de 2000 os órgãos de controle das contas públicas no Brasil moveram diversas ações que buscam estimular boas práticas no gasto do dinheiro público, com destaque ao uso efetivo de mecanismos de governança. Um exemplo de mecanismos de governança foi a criação de um índice integrado de governança e gestão pelo Tribunal de Contas da União. Neste contexto, o presente artigo busca analisar os efeitos da governança e da gestão, mensuradas por este índice, na qualidade das instituições de educação superior, mensuradas pelo Índice Geral de Cursos. Assim, mediante comparabilidade de dois indicadores utilizados em âmbito nacional, procurou-se investigar se as instituições posicionadas em bons níveis de governança apresentam igualmente eficaz entrega na atividade-fim, neste caso a educação superior, a qual são incumbidas de prestarem à sociedade. Tais análises levaram à conclusão que a capacidade de governança apresentou maiores níveis de correlação nos resultados do grupo das instituições de médio porte quanto à receita bruta. Ainda, demonstraram que práticas relacionadas à gestão de pessoas e de tecnologia da informação apresentaram graus mais elevados de correlação com os resultados.

**Palavras-chave:** governança pública. desempenho do setor público. *accountability*.

## ABSTRACT

*Several acts that aim to boost good practices in the spending of public money, promoted by Brazilian audit offices, have been observed throughout the years. In this regard, the incentive to the effective use of governance mechanisms is highlighted. Thus, in a national-level study, the Federal Audit Court established an integrated governance and management index. This broad study seeks to identify the way public resources are used in various aspects, under the principle that society longs for good results derived from the use of people's assets. In this respect, the present article aims to confront this predictable indicator as a result of the joint effort of several control agencies, under the conduction of maximum Audit Court. In order to make such comparison possible, it was necessary to measure quantitatively the benefit generated to society by a certain group of institutions evaluated by the index. For this, an evaluation historically performed by the Ministry of Education regarding the quality of Higher Education Institutions, the General Course Index, was used. Therefore, by comparing two indicators used at the national level, but initially uncorrelated, it was investigated whether institutions positioned in good governance levels are equally effective in delivering successful results on the activity they are tasked to provide to society. By means of these analyzes, it was possible to conclude that the governance capacity presented higher levels of correlation among the results of the midsize institutions group concerning the gross revenue. Moreover, they demonstrated that practices related to people management and information technology presented higher degrees of correlation with the results.*

**Keywords:** *public governance. public sector performance. accountability.*

## 1 INTRODUÇÃO

A governança pública pode ser compreendida por meio de duas dimensões: a capacidade financeira e a capacidade administrativa. A dimensão mais estudada na esfera pública é a capacidade financeira, relativa à disponibilização de recursos para investimentos e implementação de políticas públicas. Já a segunda dimensão, a capacidade administrativa é menos frequente nos trabalhos de governança pública e diz respeito à disponibilidade de quadro de pessoal, ao estilo de gestão e aos limites impostos à ação administrativa (GRAÇAS RUA, 2014).

Buscando contribuir com a dimensão da capacidade administrativa da governança pública, o presente estudo abordará como as boas práticas na gestão podem proporcionar melhores serviços públicos na esfera da educação superior. Parte-se do pressuposto de que a dimensão da capacidade administrativa da governança pública seja capaz de induzir transformações na gestão, conforme ressaltam Kissler e Heidemann (2006). As mudanças se dão pela incorporação nos aspectos social, econômico e político de modo a revolucionar a maneira como são gerenciados estes temas, promovendo melhorias nos serviços prestados pelos órgãos públicos.

No Brasil, destacam-se recentes esforços envidados por órgãos de controle no sentido de incentivar a mudança nas práticas de gestão. Neste aspecto, cita-se o acórdão TCU nº 588/2018 – Plenário, em que foi relatado levantamento realizado em 581 órgãos e entidades da Administração Pública Federal sobre governança e gestão em 2017. Sobre este relatório, Rosilho (2018) reflete que, embora o trabalho realizado pelo TCU não imponha necessariamente obrigações de melhoria às instituições, possui valiosa atribuição pedagógica.

Noutro aspecto, conforme acórdão nº 2699/2018 do TCU, o estudo de governança realizado pelo órgão, ao fomentar práticas adequadas de governança e gestão tem como finalidade melhorar a capacidade de entrega de resultados dos organismos públicos (BRASIL, 2018). Após um ano da publicação desse estudo do TCU, surge então uma necessidade de observar se os resultados das transformações promovidas pelas práticas de governança estimuladas na gestão efetivamente são convertidos em melhorias de qualidade no serviço público prestado. Para tanto, as reflexões foram delimitadas à governança dos níveis de gestão dos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), em comparação com as avaliações de qualidade sofridas por estes pelo Ministério da Educação (MEC).

Assim, este trabalho tem o objetivo geral de analisar a relação entre os índices de governança registrados pelos IFES com seus respectivos resultados entregues à sociedade,

tendo como parâmetro para tal, o Índice Geral de Cursos (IGC), do MEC. Em outras palavras, objetiva verificar se quanto mais aderentes às práticas de governança de gestão apontadas pelo TCU estão as IFES, igualmente mais efetivas têm sido suas entregas em educação superior. O problema da pesquisa se baseia no fato que a implantação de controles pressupõe custos. Dessa forma, busca investigar se benefícios foram gerados na entrega de serviços públicos associados à implantação de tais controles.

Como objetivos específicos, o presente artigo propõe-se a:

- apresentar a metodologia adotada pelo TCU na avaliação da capacidade de governança dos órgãos públicos federais brasileiros; e
- identificar quais conjuntos de práticas de gestão mais se relacionaram com os resultados obtidos no IGC.

Este trabalho tem uma relevância teórica ao abordar um aspecto da governança pública menos desenvolvido pela literatura, a capacidade administrativa. Do ponto de vista social, o aperfeiçoamento das práticas de gestão governamental é de interesse público. Nesse sentido, Marques (2007) expõe que a sociedade cobra a responsabilização de seus agentes, que devem prestar contas não somente ao legislativo, mas à população, principal parte interessada.

No presente artigo, é proposta uma reflexão quanto à utilização de adequados procedimentos de administração dos IFES e o reflexo destes expedientes na geração de valor à sociedade. Os impactos financeiros ocasionados pela ineficiência da gestão pública, segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2019), são na ordem de até US\$ 68 bilhões por ano no Brasil. Paralelamente, dados retirados do portal da transparência do governo federal demonstram que o orçamento previsto para o MEC em 2019 foi de aproximadamente R\$ 149 bilhões, valor proporcionalmente inferior às perdas estimadas de recursos públicos.

Indo ao encontro dos argumentos propostos no presente artigo, observa-se que as ferramentas de governança da gestão pública estão em pauta no MEC. O MEC estuda reestruturar a maneira como são distribuídos recursos públicos às instituições de ensino e a capacidade de governança deverá ser um eixo relevante no modelo proposto de repartição de verbas. Para tanto, tem sido proposta a inserção do Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG) do Tribunal de Contas da União (TCU), tratado no presente artigo, como um dos mecanismos de avaliação dos institutos para a distribuição dos recursos (BRASIL, 2019).

Ante o exposto, é notória a necessidade de aprimoramento nas práticas adotadas pelos órgãos públicos na administração de seus recursos. Assim, tal artigo justifica-se, vez que colabora com as discussões acerca da governança no setor público, e busca confrontar se os

mecanismos propostos pelos órgãos de controle refletiram positivamente no resultado dos serviços públicos oferecidos à população pelas IFES.

Para tanto, além dessa Introdução o artigo apresenta o embasamento de governança corporativa aplicada ao setor público, bem como as formas de se mensurar a governança e a proposta de mensuração trazida pelo TCU, o índice iGG. Complementa o embasamento teórico a apresentação do IGC, índice utilizado para medir objetivamente o resultado do ensino superior no Brasil. Na sequência é apresentada a seção de metodologia deste estudo, apresentando os dados, forma de coleta e procedimentos da análise. Segue a seção de análise dos resultados e por fim as considerações finais e referências utilizadas neste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do trabalho são apresentados os conceitos que embasam o trabalho, a saber o conceito de governança corporativa, o conceito de governança pública, bem como os indicadores utilizados para mensuração da governança pública, o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG) proposto pelo TCU e utilizado neste trabalho, assim como o Índice Geral de Cursos (IGC) utilizado pelo MEC para a avaliação da qualidade da educação superior no Brasil.

### **2.1 Governança Corporativa e Governança Pública**

Em relação ao aspecto teórico relativo aos índices de governança na gestão pública, faz-se mister mencionar os conceitos já aplicados às corporações privadas que inspiraram a formulação do iGG do TCU. Para Marques (2007), governança corporativa se relaciona aos mecanismos de direção e controle utilizados na gestão das empresas. Expõe também a autora que estas ferramentas são utilizadas para agregar valor às instituições, criando obrigações e atribuições aos gestores. Ainda nesse sentido,

A discussão sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu como resposta a diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores em empresas com estrutura de propriedade pulverizada e dos acionistas minoritários controladores em empresas com estrutura de propriedade concentrada. Estes registros decorrem do problema de agência dos gestores, que ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados (SILVEIRA, 2004, p.31).

De maneira análoga, Botelho (2012) reflete sobre a tendência de o homem, quando empossado da capacidade de gerir recursos públicos, agir de maneira individualista e ter suas decisões pautadas em interesses particulares, em detrimento das necessidades coletivas. A essa propensão de comportamento egoístico dos gestores associa-se o problema de agência, que encontra na governança corporativa, mecanismos de gestão tendentes a minimizá-lo.

No contexto público, destacam-se ainda outros suportes teóricos quanto aos problemas de gestão que encontram nas práticas de governança instrumentos para reduzi-los. Souza (2006), em estudo sobre as políticas públicas, minucia os problemas que os gestores encontram em seu papel de determinar e colocar em prática políticas públicas adequadas a atender às demandas da sociedade. Cita as limitações financeiras próprias dos países em desenvolvimento, além de fatores de influência internos e externos ao governo, que acabam por diminuir o campo de escolha e atuação dos gestores públicos.

Para Pereira (1997), a teoria das escolhas públicas demonstra as falhas de governo e os aspectos que abafam a capacidade do gestor de governar conforme os interesses dos que o elegeram. É trazida a dificuldade do gestor público em seus processos de tomada decisão, que busca compreender e atender os diversos grupos de interesse, observando ainda as normas e regras. Por fim, relata que a consequência desses problemas é o descrédito da sociedade quanto à capacidade de resolução de problemas pelos órgãos públicos.

No âmbito normativo brasileiro, percebe-se o fortalecimento dos conceitos de governança. Nesse sentido, transcrevem-se conceitos trazidos pelo Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: “governança pública - 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).

Ainda, mencionado decreto enumera princípios e diretrizes para a execução das práticas de governança pública, como transparência e gestão de riscos, na qualidade de mecanismos essenciais no intuito de, entre outros objetivos, “direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades” (BRASIL, 2017).

Observa-se que o conceito de governança pública tem como finalidade a melhoria na prestação de serviços à sociedade e, para tanto, delimita as ações dos gestores de recursos públicos. Tal definição se mostra assentada à apresentada na governança corporativa como

atenuante ao problema de agência. Ainda, tais práticas tendem a aprimorar a definição de políticas públicas, lidando com a escassez de recursos, em consenso com a teoria apresentada.

Essa preocupação recente da legislação em propiciar responsabilidade no gasto dos recursos públicos se encontra vastamente amparada na literatura. Nesse contexto, Rocha (2011) reflete quanto ao aprimoramento de ferramentas de *accountability* demandado pelo regime democrático ao qual se insere a sociedade. Tal regime político gerou um dever de prestação de contas pelo gestor público e ao mesmo tempo uma responsabilidade na sociedade, de que esta atue como fiscalizadora e, portanto, instrumento de controle.

## 2.2 Indicadores de Governança Pública

De acordo com Grateron (1999, p. 2):

Os governos, muito pelo contrário, fornecem serviços públicos e redistribuem as riquezas por diferentes motivos sociais e econômicos. Também se pode dizer que o benefício (ou lucro) que o governo persegue está expresso no bem comum da sociedade que representa; portanto, a atividade do setor público deve ser medida e avaliada mediante a utilização de parâmetros ou indicadores que decorram da eficiência e eficácia de modo que possam integrar os relatórios da entidade.

Oliveira e Pisa (2015) relataram, à época, a carência de um índice oficial que viabilizasse a mensuração da capacidade de gestão dos governos, à luz dos conceitos de governança. Ainda, os autores propuseram a criação de um indicador que suprisse esta deficiência e atribuísse um escore aos governos com base em diversas variáveis, como efetividade da gestão, transparência, *accountability*, entre outros.

Castro e Carvalho (2017) notabilizam o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM). Observam que o indicador é fruto de esforço conjunto realizado pelos Tribunais de Contas do Brasil, em parceria com o Instituto Rui Barbosa, e busca mensurar a competência de gestão dos governos municipais.

Para Melo (2014), o TCU tem exercido, nos últimos anos, papel importante na orientação e instigação de boas práticas de gestão nos órgãos da administração pública. Conforme a autora, a corte de contas tem ocupado posição importante sobre governança ao inovar e extrapolar funções que são tipicamente atribuídas a este órgão de controle, como análises de conformidade ou legalidade, demonstrando um novo foco, mais pedagógico.

Por meio do acórdão nº 2699/2018, o TCU expõe melhoria nos resultados dos índices de governança medidos ao longo dos anos de 2017 e 2018. Observou, por exemplo, que de um ano ao outro, a proporção de instituições que foram mais mal avaliadas (estágio inicial de

capacidade em governança e gestão) caiu de 58 para 47 pontos percentuais. Nesse aspecto, reflete que a atuação do órgão tem sido positiva e contribuído para melhorar o cenário nacional relativo à eficácia e eficiência no gasto de recursos públicos (BRASIL, 2018).

### **2.3 Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG)**

Conforme se observa, é recente a criação de indicadores apropriados a demonstrar à sociedade o resultado dos governos e sua capacidade de gestão dos recursos públicos e este trabalho têm sido realizados principalmente pelos Tribunais de Contas. Nesse sentido, carecem estudos quanto ao benefício associado ao custo de implantação dos índices de governança pelos órgãos públicos, conforme introduzido no presente artigo.

Assim, será realizada breve síntese a seguir, conforme relatório de levantamento publicado pelo TCU, quanto à metodologia utilizada para avaliação dos níveis de governança das instituições federais, objetos de estudo do presente artigo.

Brasil (2017) relata o histórico de ações efetivadas pelo TCU, destacando levantamentos realizados entre os anos de 2013 e 2016, tendo como foco diversos aspectos de governança aplicados ao setor público que corroboraram para criação de um mecanismo consolidador de avaliação de gestão. Esclarece que esta metodologia busca abranger avaliações quanto aos seguintes aspectos: tecnologia da informação (TI), pessoas, contratações e governança pública.

Segue o autor apontando que os dados que compõem o índice são colhidos por meio de autoavaliação das entidades da Administração Pública Federal, jurisdicionadas ao TCU. No estudo de 2017, o resultado contou com a participação efetiva de 488 órgãos públicos, de um total de 581 entidades (BRASIL, 2017). Já no relatório de acompanhamento, elaborado no estudo de 2018, é evidenciado que a pesquisa foi realizada no âmbito de 526 organizações. Destas, foi obtido pelo TCU um total de 498 resultados aplicáveis. (BRASIL, 2018)

Quanto à metodologia de agregação dos resultados dos índices, Brasil (2017, p. 24) explicita que “O iGG é composto pelo índice de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI, de governança e gestão de contratações e pelo índice de resultados”. Desta forma, verifica-se que o iGG pode ser considerado o índice consolidador, pois envolve as principais esferas de avaliação. Para cada um dos índices, separa o TCU as instituições em níveis de capacidade de governança, conforme Quadro 1.

**Quadro 1** – Níveis de Capacidade em Governança ou Gestão (TCU)

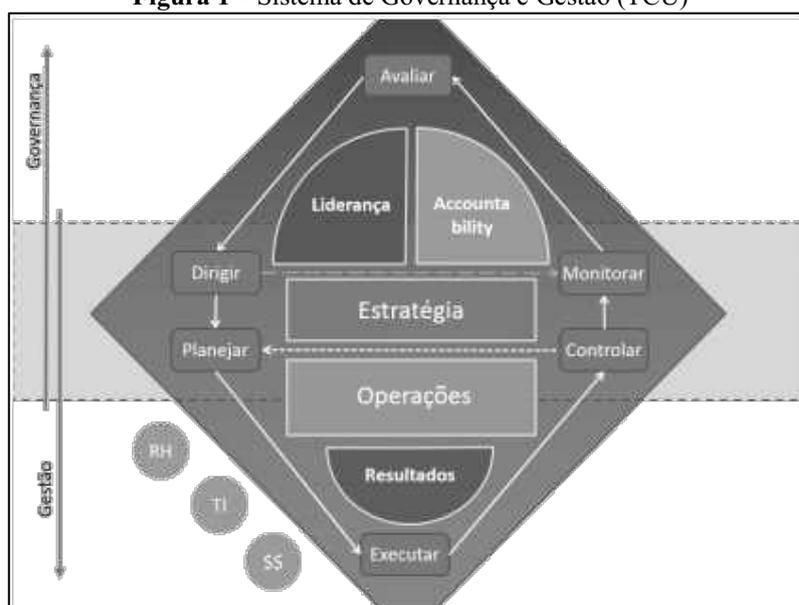
Estágios de maturidade de governança		Intervalos
Inicial	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
Intermediário		40 a 70%
Aprimorado		70,01 a 100%

Fonte: BRASIL (2018, p.6)

Nota: Elaborado conforme Tabela 1 – Níveis de Capacidade em Governança ou Gestão

Por fim, dada a relevância técnica e contribuição conceitual proporcionada pela estrutura de avaliação utilizada pelo TCU, segue, ainda conforme relatório técnico do órgão, visão geral quanto à estrutura do chamado “sistema de Governança e Gestão” (BRASIL, 2018), conforme Figura 2.

**Figura 1** – Sistema de Governança e Gestão (TCU)



Fonte: adaptado de BRASIL (2018, p.4)

Na Figura 1 são apresentados os elementos centrais do sistema de Governança e Gestão, em que estão representados na parte de cima da figura as atividades e estruturas de Governança e, na parte de baixo a estrutura de Gestão. As estruturas de Governança são compostas por três mecanismos - Liderança, Estratégia e Accountability - enquanto a estrutura de Gestão, por dois mecanismos: Operações e Resultados.

Os mecanismos de Governança apresentam três atividades essenciais: avaliar, dirigir e monitorar. Nesse aspecto a alta gestão avalia onde a organização está e para onde ela deve ir. Com diagnóstico e rumo traçado, são elaboradas as diretrizes para a Gestão. Diretrizes essas

que são executadas pelos servidores e monitoradas pela alta administração, fornecendo *inputs* para uma nova avaliação da Governança.

Já os mecanismos de Gestão apresentam outra tríade de atividades essenciais: planejar, executar e controlar, inspiradas no modelo PDCA (Plan, Do, Check and Act). Sob a égide das diretrizes pensadas para a organização cabe aos gestores planejarem e executarem, colocando o plano em prática. Na implementação do plano surgirão divergências e não conformidades com o que foi planejado, onde entra a função do controle para identificar os desvios e gerar aprendizado com o processo. As informações geradas pelo controle subsidiarão tanto o novo planejamento da Gestão, quanto o monitoramento da Governança.

Por fim, a *Accountability* fornece a transparência e presta contas tanto dos resultados alcançados quanto do bom uso dos recursos, selecionando, organizando e disponibilizando essas informações às partes interessadas (BRASIL, 2018).

## **2.4 Índice Geral de Cursos (IGC)**

Verificam-se estudos diversificados relativos a indicadores capazes de medir objetivamente o resultado do ensino superior no Brasil. Façanha e Marinho (2001) buscam avaliar a eficiência de instituições brasileiras de ensino superior na capacidade de transformação de recursos em insumos de resultado. Para tanto, esse resultado foi medido por meio de censos escolares, disponíveis à época.

Como indicador vigente de avaliação de resultado dos IFES, expõe-se o IGC. Esse índice iniciou-se no ano de 2008, mediante Portaria Normativa nº 12, de 5 de setembro de 2008. No sítio eletrônico oficial do MEC, o cálculo do índice é apresentado como a “média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino” (BRASIL, 2019).

Em crítica à metodologia de cálculo do IGC, Scaglione e Da Costa (2011) evidenciam a grande dependência desse indicador à prova do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Os autores demonstram, como principais preocupações, a possibilidade de enviesamento do resultado desse teste, dado não comprometimento dos alunos em sua realização e ainda a possibilidade de as instituições direcionarem seus recursos preponderantemente à melhoria de tais índices, no lugar de focarem em melhorar o ensino.

Em conclusão de Scaglione e Da Costa (2011), é sugerido que as instituições de ensino se aperfeiçoem na busca das melhores práticas de gestão, com vistas a bem valer de seus

recursos para proporcionarem ensino de qualidade. Prestigiam ainda os autores as ideias de prestação de contas e responsabilização dos agentes tomadores de decisão no direcionamento das instituições de ensino.

Rolim (2017) investiga, por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), a eficiência dos IFES brasileiros. Em tal estudo, procurou o autor identificar instituições com estruturas otimizadas. Para tanto, vale-se do IGC como medida de identificação do resultado das instituições, em contrapartida aos recursos humanos e financeiros necessários à aferição daqueles escores.

### **3 METODOLOGIA**

Considerando os tipos de dados tratados, em que é buscada a evidência estatística para comprovação da existência de uma relação entre duas variáveis, a pesquisa classifica-se como quantitativa, conforme definição adotada por Pessoa (2007).

Com relação à fonte dos dados, a pesquisa pode ser caracterizada pelo uso de dados secundários (PESSÔA, 2007). Foram utilizados dados já coletados e tabulados pelo TCU, no que diz respeito ao iGG, e dados do MEC, no que diz respeito ao IGC.

A coleta dos dados analisados foi realizada diretamente dos portais oficiais das instituições detentoras dos índices analisados. Conforme mais recente disponibilização dos dados, foram utilizados os períodos de 2017 e 2018 para o índice de governança, emitido pelo TCU.

Do total de instituições analisadas, foi observado que as seguintes instituições participaram apenas do estudo de 2018: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal Fluminense (UFF) e Universidade Federal do Acre (UFAC). Dessa forma, para o período de 2017 foram utilizados os escores das mesmas em 2018, com o intuito de manter as análises para o total da amostra selecionada.

Já para os resultados do iGC, utilizou-se os períodos de 2016 e 2017, por serem os últimos disponibilizados. Ao se comparar os órgãos públicos que igualmente responderam às avaliações realizadas pelo TCU e pelo MEC, chegou-se ao total de 100 IFES participantes de ambos estudos. Então, os dados foram organizados, de modo a evidenciar, por instituição, os escores obtidos em ambos índices avaliados.

Relativamente aos dados dos IFES, foram colhidas também as seguintes informações utilizadas nas análises: resultado no IGC, receita bruta e despesa com pessoal, utilizando os anos de 2016 e 2017, conforme última disponibilização oficial fornecida pelo MEC.

Inicialmente, optou-se pela análise descritiva dos dados, buscando medidas de tendência central, variância dos dados, valores máximos e mínimos e separação da população em amostras que se adequassem à busca dos resultados propostos. Medri (2011, p. 2) esclarece que a este tipo de análise “a finalidade é obter dos dados a maior quantidade possível de informação, que indique modelos plausíveis a serem utilizados numa fase posterior, a análise confirmatória de dados ou inferência estatística”.

Após análise do comportamento dos dados, definiu-se o coeficiente de correlação de *Pearson* como adequado para aferição da relação entre as variáveis analisadas. Ainda conforme Medri (2011, p. 67):

A análise de correlação é uma técnica matemática utilizada para medir a força de associação entre duas variáveis. Essa medição leva em consideração a dispersão entre os valores dados. Quanto menos dispersos estiverem os dados, mais forte será a dependência, isto é, a associação entre as variáveis.

O coeficiente de correlação “R” assume um valor entre  $[-1 \text{ e } +1]$ , isto é:

Se  $r = 1$ , a correlação é positiva perfeita;

Se  $r = -1$ , a correlação é negativa perfeita;

Se  $r = 0$ , a correlação é nula.

A análise de correlação foi utilizada para identificar quais conjuntos de práticas de gestão mais se relacionaram com os resultados obtidos no IGC.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foram avaliadas medidas de tendência central para os dados de ambos os índices analisados.

Na Tabela 1 são apresentadas a quantidade de instituições com conceitos 3, 4 e 5 para os anos de 2016 e 2017.

**Tabela 1 – Conceitos IGC 2016 e 2017**

Conceito IGC	Quantidade 2016	Quantidade 2017
3	36	37
4	55	52
5	9	11
<b>Total</b>	100	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC (2016) e MEC (2017)

Na Tabela 2 são apresentadas a frequência das IFES categorizadas de acordo com o grau de maturidade do IGC (inexpressivo, iniciando, intermediário, aprimorado) para os anos de 2017 e 2018.

**Tabela 2** – Grau de maturidade do IGC 2017 e 2018 dos IFES

<b>iGG</b>	<b>Inexpressivo</b>	<b>Iniciando</b>	<b>Intermediário</b>	<b>Aprimorado</b>	<b>Total IFES</b>
<b>2017</b>	5	70	21	1	97
<b>2018</b>	3	72	21	4	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base em TCU (2017) e TCU (2018)

A Tabela 3 apresenta os IFES com iGG aprimorado em 2018 e respectivos desempenhos no IGC para os anos de 2017 e 2017, mostrando uma primeira relação entre iGG e IGC.

**Tabela 3** – IFES com iGG aprimorado em 2018 e respectivos desempenhos no IGC

<b>IFES com iGG Aprimorado (2018)</b>	<b>iGG 2017</b>	<b>iGG 2018</b>	<b>IGC 2016</b>	<b>IGC 2017</b>
<b>Universidade Federal do Rio Grande do Norte</b>	52 %	75%	4	4
<b>Universidade Federal de Lavras</b>	72%	81%	5	5
<b>Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul</b>	68%	79%	4	4
<b>Instituto Federal do Mato Grosso do Sul</b>	56%	71%	4	3

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC (2016) e MEC (2017), TCU (2017) e TCU (2018)

A Tabela 4 faz uma relação cruzada entre o iGG e o IGC de 2017 e 2018.

**Tabela 4** – Medidas de tendência central e dispersão do iGG, com separação das instituições conforme IGC

<b>IGC 2017</b>	<b>iGG 2017 (TCU)</b>			<b>iGG 2018 (TCU)</b>		
	Média	Mediana	Coefficiente de Variação	Média	Mediana	Coefficiente de Variação
<b>3</b>	0,30	0,29	39%	0,33	0,32	37%
<b>4</b>	0,34	0,33	41%	0,38	0,36	39%
<b>5</b>	0,33	0,31	45%	0,38	0,34	48%
<b>Total</b>	0,32	0,31	41%	0,36	0,34	40%

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC (2016) e MEC (2017), TCU (2017) e TCU (2018)

Uma vez realizada análise exploratória dos dados, com principais resultados acima expostos, chegou-se às seguintes observações:

Os resultados tanto do IGC quanto do IGG melhoraram entre os períodos analisados, conforme observados nas tabelas 1 e 2. O ano de 2017 apresentou 2 instituições com resultado máximo a mais que no ano anterior no IGC. Contudo, 1 instituição teve queda e foi qualificada como nota 3. Já no IGG, em 2018 foi menor o número de instituições avaliadas nos estágios iniciais de governança, bem como houve acréscimo na quantidade de organismos com nível aprimorado de capacidade de governança.

A tabela 3 evidencia que entre as 4 instituições com elevada capacidade de governança em 2018, de um total de 8 registros de IGC, em apenas 1 deles foi verificada nota 3. Ainda,

destaque à Universidade Federal de Lavras, que foi a única instituição a ser avaliada com nota máxima em ambos os índices e períodos estudados.

A tabela 4 mostra que os resultados de governança apresentaram elevada flutuação dos dados, tendo como base o Coeficiente de Variação (CV). Medri (2011) apresenta valores de CV acima de 30% como sendo de alta dispersão. Ainda, verifica-se que as instituições conceito 3 no IGC apresentaram médias de capacidade de governança inferiores às outras.

Em cumprimento aos objetivos gerais estabelecidos, foram realizados também testes de correlação entre o iGG e o IGC, para os períodos anteriormente indicados. Os resultados podem ser observados na Tabela 5:

**Tabela 5 – Correlação (r) entre iGG 2017 e 2018 e IGC 2016 e 2017**

<b>Correlação (r)</b>	<b>IGC 2016 (MEC)</b>	<b>IGC 2017 (MEC)</b>
<b>iGG 2017 (TCU)</b>	0,01	0,02
<b>iGG 2018 (TCU)</b>	0,17	0,17

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC, 2016 e MEC, 2017, TCU, 2017 e TCU, 2018

Conforme se observa, ao se analisar os dados brutos, contemplando todas as IES, sem a realização de nenhum filtro, com o índice agregador de governança, os resultados apresentaram uma baixa correlação entre as variáveis. Há que se mencionar que o iGG de 2018 apresenta maior relação com ambos os índices analisados do MEC. Para tal fato, entende-se uma maior maturidade no índice de avaliação do TCU, que apresentou resultados melhores de um ano para o outro.

Em aprofundamento da análise dos dados, optou-se por separar as IFES, de modo a buscar maior homogeneidade entre estas. Para tanto, foram gerados 4 grupos, levando em consideração a receita bruta total para o ano das instituições. A separação conforme receita bruta levou em consideração a receita estimada para o ano de 2016, retirado da última disponibilização oficial destes dados pelo MEC.

No grupo 1 se localizaram as IFES com mais recursos, gradativamente até o grupo 4, onde foram agrupadas aquelas com menor capacidade financeira bruta. Ainda, foi formado um subgrupo mediano, onde foram contempladas as instituições pertencentes aos grupos 2 e 3. Tal separação gerou os seguintes resultados de correlação, tendo como base os últimos anos de dados disponibilizados (iGG 2018 e IGC 2017), na Tabela 6:

**Tabela 6 – Correlação (r) entre iGG 2018 e IGC 2017, com IFES separadas conforme receita bruta**

	<b>Correlação (r) entre iGG 2018 e IGC 2017</b>
<b>Grupo 1 (maiores receitas)</b>	<b>0,13</b>
<b>Grupo 2 (receitas intermediárias 1)</b>	<b>0,19</b>
<b>Grupo 3 (receitas intermediárias 2)</b>	<b>0,47</b>
<b>Grupo 4 (menores receitas)</b>	<b>-0,15</b>
<b>Subgrupo receitas intermediárias 1 e 2</b>	<b>0,32</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC, 2017 e TCU, 2018

Ao se observar as instituições conforme receita bruta, verificam-se cenários diferentes para cada grupo. Observa-se que os grupos extremos (1 e 4), com muito ou pouco recursos, apresentaram menores níveis de dependência entre as variáveis, em alguns casos, apresentando índices inclusive negativos. Já os grupos medianos (2 e 3) foram os que apresentaram maiores graus de relação entre si, com destaque ao grupo 3. Tais fatores podem levar a crer que os esforços envidados em boas práticas de gestão foram maiores diferenciais principalmente às IFES onde a receita influenciou em menor grau nos resultados registrados pelas instituições no IGC do MEC. Tal afirmação é ratificada ao se analisar o subgrupo formado pelas IFES integrantes dos grupos 2 e 3, que manteve resultado de dependência parecido entre as variáveis.

Ainda, tendo em vista que os escores apresentados no iGG levam em consideração diversos aspectos de governança, anteriormente mencionados no embasamento teórico deste artigo, conclui-se que algumas práticas separadamente avaliadas podem se correlacionar em maior ou menor grau com o resultado do IGC. No sentido de se evidenciar os fatores de governança com maior força de associação com o produto de avaliação do MEC, foi efetuada análise de correlação entre todos os itens do questionamento e os escores das instituições.

De acordo com Cohen (1998, apud FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2009, p.5), resultados de correlação “entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes”. Dessa forma, foram agrupadas as práticas com resultados de  $r$  de pelo menos 0,30.

Considerando a estrutura dos questionamentos de autoavaliação aplicados pelo TCU, algumas questões se repetem nos variados aspectos de governança avaliados. Ainda, as perguntas foram reproduzidas nos anos avaliados. Assim, segue tabela detalhando as indagações que se encaixaram no quesito de correlação com o IGC maior que 0,30, bem como a quantidade de ocorrências e o detalhamento da prática, com fundamento em BRASIL (2019), no Quadro 1:

**Quadro 2** – Quantidade de observações de correlação (r) maior que 0,30 por questão do TCU

Cód. Questão	Qtde. (r) > 0,30	Questão
4172	11	A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade
4183	4	A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização
4271	3	A organização executa um processo de software
4180	2	A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores
4270	1	Executar processo de software
4170	1	A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MEC, 2016, MEC, 2017, TCU, 2017 e TCU, 2018

Ao se analisar os itens que mais fortemente apresentaram correlação com o resultado das instituições no índice IGC do MEC, evidencia-se interessante constatação, ao se verificar que a maior parte destes está diretamente relacionada à maneira como os IFES gerem seus recursos humanos. A gestão de pessoas evidentemente se destacou em comparação com os outros elementos agregadores de governança, demonstrando que a capacidade de entrega de resultado foi influenciada por este agregador.

Conforme referencial de Governança Organizacional, BRASIL (2019) expõe que o conjunto de práticas 417X, se relaciona à maneira como a entidade gere a performance de seus servidores. Já as questões de nível 418X, buscam medir as boas práticas promovidas para manutenção adequada dos profissionais na instituição. Por fim, as medidas 427X se relacionam à execução de processo de *software*, fundamentado no Acórdão TCU 1233/2012, que ensina:

Um processo de software é, portanto, um conjunto de atividades que transformam requisitos de usuários (entrada do processo) em um produto de software. Por oportuno, chamamos a atenção para o fato de que o produto de software não é composto apenas dos programas de computadores, mas inclui outros itens. Mais ainda, destacamos que os diversos itens que compõem o produto de software são gerados ao longo da execução do processo de software. (BRASIL, 2012, p. 19)

No sentido ainda de se verificar o impacto que outras variáveis diferentes das avaliadas pelo TCU apresentaram em comparação com os resultados apresentados pelas instituições no IGC, estendeu-se a análise aos seguintes fatores de estrutura: despesa com pessoal, receita bruta e quantidade de professores. Estes resultados podem ser observados nas Tabela 7 e 8:

**Tabela 7** – Análise de correlação (r), conforme dados de estrutura dos IFES

	<b>Despesa com pessoal</b>	<b>Receita bruta</b>	<b>Qtde Professores</b>
<b>IGC 2016</b>	<b>0,55</b>	<b>0,28</b>	<b>0,55</b>
<b>IGC 2017</b>	<b>0,59</b>	<b>0,32</b>	<b>0,60</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base em MEC, 2016, MEC, 2017, TCU, 2017 e TCU, 2018

Tal análise efetuada demonstra os altos níveis de dependência entre a estrutura dos IFES e suas respectivas notas recebidas no IGC. Nesse quesito de análise do porte das instituições, destaque novamente para a relação entre as variáveis relativas a pessoal com os escores de avaliação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral deste trabalho, buscou-se evidenciar se os resultados obtidos pelas IFES quanto a suas capacidades de governança e gestão apresentaram níveis expressivos de correlação com o produto que estas entregaram à sociedade, mensurado pelo resultado das instituições no IGC. Concluiu-se que os valores de IGC foram mais afetados pelo índice geral de governança no grupo de entidades de médio-porte sob a ótica da receita bruta.

Ainda, mediante análise separada das questões de autoavaliação promovidas pelos TCU, evidenciou-se que os atributos relacionados à capacidade de gestão de pessoas foram os mais correlacionados com o IGC, no universo total de IFES analisadas. Essa conclusão se confirmou ao se expor os altos graus de dependência do IGC com variáveis relacionadas à estrutura física de pessoal das instituições.

Em síntese, os maiores resultados positivos de correlação se deram no contexto das instituições de médio porte, nas práticas voltadas à gestão de pessoal e por fim na estrutura de pessoal própria das entidades. Quanto à nota do IGC, espera-se que ela seja afetada por inúmeras variáveis. Considerando os resultados obtidos, entendeu-se que a estrutura das instituições é um fator de peso na avaliação, contudo, em um ambiente com limitação de recursos, os investimentos em governança potencialmente agregam valor aos processos e podem aprimorar a entrega de serviço público, como o observado nas instituições com boas estruturas de governança de pessoal que se saíram proporcionalmente melhores àquelas mais mal avaliadas.

Dedução interessante ainda se faz pela observação de relevante grau de correlação entre o IGC e variáveis relacionadas à capacidade de gestão de tecnologia da informação (TI) pelas instituições. Rodriguez e Vieira (2007) evidenciam tendência das organizações em aprimorar

seus investimentos em TI, aliados ao foco estratégico da gestão, com objetivo de melhor satisfazerem os interesses de seus clientes.

Como limitações do presente estudo, evidenciam-se os períodos dos dados analisados. Especificamente quanto ao IGC, a última disponibilização na data do presente artigo é 2017, ano anterior ao último estudo publicado pelo TCU. Ao se pensar na capacidade de governança e gestão como ferramenta de aprimorar os resultados futuros da entidade, espera-se que os próximos resultados de IGC apresentados pelas IFES possam apresentar maior correlação com as boas práticas de gerências aplicadas.

Dessa forma, é recomendada a reexecução da pesquisa conforme disponibilização de novos dados, a fim de se identificar se a mudança na capacidade de administração dos IFES impulsionada pelas ações pedagógicas do TCU irão refletir, ao longo dos anos, em aprimoramento nos resultados do IGC. Por fim, é indicada a execução de estudo por meio de modelos estatísticos de análise multivariada dos dados, com o intuito de confirmar ou modificar as conclusões apresentadas no presente artigo.

## REFERÊNCIAS

**BID. Gastos públicos ineficientes no Brasil chegam a 3,9% do PIB: estudo do BID.** 2019. Disponível em: <<https://www.iadb.org/pt/gastos-publicos-ineficientes-no-brasil-chegam-39-do-pib-estudo-do-bid>>. Acesso em: 26 out. 2019

BOTELHO, Ana Cristina Melo de Pontes. **CORRUPÇÃO POLÍTICA: UMA PATOLOGIA SOCIAL.** 2008. 271 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2008

BRASIL. Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília: Presidência da República do Brasil, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **IGC.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/igc>>. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Secretário do MEC defende maior equidade na distribuição de recursos para universidades.** 2019. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/component/content/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79271:secretario-do-mec-defende-maior-equidade-na-distribuicao-de-recursos-para-universidades&catid=2&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/component/content/index.php?option=com_content&view=article&id=79271:secretario-do-mec-defende-maior-equidade-na-distribuicao-de-recursos-para-universidades&catid=2&Itemid=86)>. Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Organizacional.** 2019. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2699/2018. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 21/11/2018. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=1d690b10-c201-11e9-a4ad-417430b8e190](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=1d690b10-c201-11e9-a4ad-417430b8e190)>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 588. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 21/03/2018. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1724520176.PROC%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 09 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União.** – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Fiscalização nº 228/2017. Relator: Ministro Bruno Dantas. **Relatório de Levantamento.** Brasília, 14 jun. 2017. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F62B15ED20162E39DB9C50879>>. Acesso em: 29 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Fiscalização nº 170/2018. Relator: Ministro Bruno Dantas. **Relatório de Acompanhamento**. Brasília,. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6B4849B5016B9505FC5A254F>>. Acesso em: 29 out. 2019.

CASTRO, Sebastião Helvecio Ramos de; CARVALHO, Marília Gonçalves de. Indicador de efetividade da gestão municipal: contribuição dos tribunais de contas para a melhoria da gestão pública. **Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 14, n. 1, p. 56-60, 2017.

FAÇANHA, Luís Otávio; MARINHO, Alexandre. **Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência**. Rio de Janeiro: Ipea, 2001. (Texto para Discussão, n. 813).

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Pernambuco, v. 18, n. 1, p.115-146, 2009.

GRAÇAS RUA, Maria das. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 133-152, 2014.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de estudos**, n. 21, p. 01-18, 1999.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MEDRI, Waldir. **ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS**. Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos\\_didaticos/especializacao\\_estatistica.pdf](http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos_didaticos/especializacao_estatistica.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2019. Material didático. Universidade Estadual de Londrina. Curso de Especialização “Lato Sensu” em Estatística. Paraná, 2007.

MELO, Patrícia Martins de Alencar Nogueira de. **O papel do Tribunal de Contas da União como indutor do aperfeiçoamento da governança e gestão pública na Administração Pública Federal**. 2014. 30 p., Brasília, 2014.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública—instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

PEREIRA, Paulo Trigo. A teoria da escolha pública (public choice): uma abordagem neoliberal? **Análise Social**, Lisboa, v. 32, n. 141, p.419-442, fev. 1997.

PESSÔA, Vera Lúcia Salazar. **Fundamentos de Metodologia Científica para elaboração de trabalhos científicos**: Roteiro Básico para elaboração do trabalho científico. Material didático. Universidade Federal de Goiás – Campus de Catalão. Goiás: não publicado, 2007.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, 2011.

ROLIM, Luckas Fernandes. **Análise da Eficiência dos Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil**. 2017. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ROSILHO, André. **TCU: indutor da boa governança?**: Estudos técnicos não vinculantes podem ajudar a gestão pública. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/controle-publico/tcu-indutor-da-boa-governanca-09072018>>. Acesso em: 26 out. 2019.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; COSTA, Marcello Nitz da. Avaliação da educação superior e a gestão universitária: padrões de qualidade definidos pelas instituições de ensino superior, pelo mec e pela sociedade, incluindo enade, idd, cpc e igc. **Colóquio internacional sobre gestão universitária na américa do sul**, 11., 2011. Florianópolis: Iglu, 2011.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 16, n. 8, p.20-45, dez. 2006.

RODRÍGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; VIEIRA, Daniele Machado. GOVERNANÇA DE TI NO SETOR PÚBLICO – CASO DATAPREV. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, v. 7, n. 1, n.p, abr. 2007.