

NÍVEL DE ADERÊNCIA DA GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO DO PARANÁ

LEVEL OF GOVERNANCE ADHERENCE IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN PARANÁ

Sandra Laci Peiter¹
Alessandra de Almeida Silva²
Gilmar Ribeiro de Mello³

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é verificar o nível de aderência da governança para o setor público, segundo a IFAC/CIPFA (2014), das Instituições de Ensino Superior Público do Estado do Paraná. Metodologicamente é uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. Foi aplicado um questionário semiestruturado, que teve como base os princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA. A população da pesquisa compreende 30 (trinta) Pró-Reitores, representantes da alta gestão das universidades, das 07 (sete) Universidades do Estado do Paraná, para os quais o questionário foi direcionado. A partir das respostas obtidas, é possível inferir que existe um nível Alto de adesão aos princípios de governança listados pela IFAC/CIPFA, com o percentual médio geral de 88,5%. Destacam-se neste estudo os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”, os quais apresentaram os melhores resultados, com 95,5% e 91,2%, respectivamente. Por outro lado, observam-se princípios suscetíveis a melhorias, como o princípio de “alcance de resultado” (84,3%) e “gestão de risco e de desempenho” (84,1%), que resultaram nos menores percentuais encontrados. Ao tratar de resultados individuais, infere-se que todas as universidades estaduais desta pesquisa, na percepção dos respondentes, demonstram um elevado nível de aderência às práticas de governança (a partir de 75% e acima de 90%), com destaque para a UENP (96,7%) e a UNIOESTE (91,5%).

PALAVRAS-CHAVE: Boa Governança. Universidades Públicas. Setor Público.

ABSTRACT: *The goal of this research is to verify the level of adherence of governance for the public sector, according to IFAC/CIPFA (2014), of Public Higher Education Institutions in the State of Paraná. Methodologically, it is a descriptive research, of the survey type, with a quantitative approach. A semi-structured questionnaire was applied, which was based on the principles of good governance listed by IFAC/CIPFA. The research population comprises 30 (thirty) Deans, representatives of the top management of the universities, of the 07 (seven) Universities of the State of Paraná, to whom the questionnaire was directed. From the responses obtained, it is possible to infer that there is a High level of adherence to the governance principles indicated by IFAC/CIPFA, with an overall average percentage of 88.5%. The principles of “integrity, ethics and compliance” and “accessibility and involvement of stakeholders” stand out in this study, which presented the best results, with 95.5% and 91.2%, respectively. On the other hand, there are principles that are susceptible to improvements, such as the principle of “achievement of results” (84.3%) and “risk and*

¹ Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Endereço: R. Pernambuco, 1777 - Centro, Mal. Cândido Rondon - PR, 85960-000. E-mail: sandra.peiter@unioeste.br

² Mestranda em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Endereço: R. Universitária, 1619 - Universitário, Cascavel - PR, 85819-110. E-mail: alessandraalmsilva@gmail.com

³ Doutor e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor Associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), atuando no Mestrado em Contabilidade (Campus de Cascavel). E-mail: gilmarribeirodemello@gmail.com

performance management” (84.1%), which resulted in the lowest percentages found. When dealing with individual results, it is inferred that all state universities in this research, in the perception of respondents, demonstrated an elevated level of adherence to governance practices (from 75% and above 90%), with emphasis on UENP (96.7%) and UNIOESTE (91.5%).

KEYWORDS: *Governance. Public Universities. Public Sector.*

1 Introdução

Objetivando solucionar problemas públicos e estabelecer critérios que auxiliem os órgãos no atendimento às demandas sociais, a governança sugere a implantação de procedimentos a fim de gerar eficiência administrativa, com o intuito de alcançar os resultados contratados entre o agente e o principal (Teixeira & Gomes, 2019). Assim a gestão pública precisa estar preparada, fazendo uso dos mecanismos disponíveis de maneira eficiente, eficaz e efetiva, para realizar as suas estratégias e políticas, na busca de implementar ações e alcançar resultados, especialmente quanto à melhoria da qualidade de vida da população (Matias-Pereira, 2010).

A relação entre cidadãos e governantes pode ser analisada sob a ótica da Teoria da Agência, em que, para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência é definida como um contrato, de forma que uma ou mais pessoas – denominadas principais – empregam outra pessoa – o agente – para, em seu nome, executar serviços que impliquem algum poder de decisão. A Teoria da Agência, quando aplicada no Setor Público, diz respeito ao governo (agente) e à população (principal) e tem a finalidade de avaliar a gestão do agente político (Kinzler et al., 2020).

A governança, que tem suas bases arraigadas na Teoria da Agência (Messias & Walter, 2018), compreende a estrutura necessária para garantir que os resultados demandados pelas partes interessadas sejam estabelecidos e alcançados, sendo aplicável às diferentes organizações, inclusive públicas (Teixeira & Gomes, 2019). Para os autores a governança pública, na literatura, possui abordagem conceitual ampla, tendo, no entanto, consenso entre os pesquisadores de que a boa governança é fundamental para potencializar o desenvolvimento econômico, político, social e cultural das unidades administrativas brasileiras.

Em síntese, a governança refere-se aos processos de administração e controle das organizações, e a boa governança tem contribuído para as transformações no setor público, sendo que, nesse âmbito, em que as estruturas e modelos de gestão são distintos e com uma hierarquia mais rígida, identificar as prioridades é mais difícil, sendo necessário que a governança torne explícito o papel de cada ator na administração pública, definindo os seus objetivos, responsabilidades, rotinas e modelos de decisão (Matias-Pereira, 2010).

Em 2001, princípios, diretrizes e recomendações de governança e controladoria foram instituídos pelo Comitê do Setor Público da Federação Internacional dos Contadores (PSC/IFAC), a serem seguidos pelas entidades governamentais. Padrões de comportamento, processos e estrutura organizacional, controle, e relatórios externos, representam as quatro dimensões recomendadas pela Federação Internacional dos Contadores (IFAC), sendo transparência, integridade e *accountability* destaques dentre os princípios elencados.

A governança, quando aplicada em contexto de educação superior, “descreve o modo como a gestão, os mecanismos e os processos são conduzidos e utilizados no cumprimento dos objetivos institucionais, e o modo como essas organizações se relacionam com a sociedade e seus parceiros” (Mota Junior et al., 2019, p. 9). Devido ao importante papel social das Instituições de Ensino Superior (IES), cuja função, em sua essência, é disseminar o

conhecimento, diminuir as desigualdades sociais por meio da execução de ações destinadas às comunidades carentes, quer por meio de políticas de cotas sociais, quer pela oferta de ações de extensão, é crescente a importância da governança, da transparência e da prestação de contas nessas instituições (Mac Lennan, Semensato, & Oliva, 2015; Mota Junior et al., 2019). Alguns estudos que buscam compreender a governança pública nas universidades públicas foram publicados nos últimos anos, como exemplo, os estudos de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), que objetivaram avaliar a gestão de uma Universidade Pública do Ceará com base no IFAC/CIPFA (*International Federation of Accountants/ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*), verificando a aderência da gestão ao modelo proposto. Por meio de questionário aplicado ao corpo de governo da IES, os resultados revelaram que existe a percepção de um nível alto de adesão aos princípios de boa governança elencadas pela IFAC/CIPFA, com uma média percentual geral de 80,34%.

Outro exemplo é o estudo de Sales et al. (2020) que buscou compreender o nível de aderência em 48 Universidades Federais brasileiras para as Dimensões: “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que, para a dimensão “Estrutura e Processos Organizacionais”, a maioria das universidades adota pelo menos 50% das 52 práticas recomendadas; e para a dimensão “Controle”, verificou-se a aderência de 28% das 25 práticas recomendadas pela IFAC (2001). Concluiu-se que o nível de aderência das universidades estudadas é de 49%, e que estas adotam apenas 38 das 77 práticas recomendadas.

Estudos que busquem verificar as boas práticas de governança pública em universidades públicas estaduais ainda são restritos, sendo frequentemente voltados às instituições federais.

Assim, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: Qual o nível de aderência da governança nas Instituições de Ensino Superior Público do Paraná?

Para dar resposta à questão de pesquisa, o objetivo do presente estudo é verificar o nível de aderência da governança para o setor público, segundo a IFAC/CIPFA (2014), das Instituições de Ensino Superior Público do Estado do Paraná. A escolha pelo estado do Paraná se justifica por ser o Estado com maior número de universidades públicas estaduais no território brasileiro (INEP, 2022).

A busca por excelência, aperfeiçoamento no desempenho da gestão pública e consecução dos objetivos, utilizando de estratégias baseadas em resultados, em que as decisões devem ser tomadas mediante critérios de economicidade e eficiência (Sales et al., 2020), apoia a aderência da política de governança pública nas universidades públicas, fundamentada pelas dimensões da IFAC.

O estudo se justifica por complementar a bibliografia sobre o assunto, ao investigar a governança pública nas Universidades Estaduais do Paraná. O presente trabalho busca unir duas vertentes, a governança no setor público e a gestão das universidades públicas; contribuir com o conhecimento e o aperfeiçoamento das boas práticas de governança pública na gestão universitária; evidenciar, pela percepção dos gestores, a qualidade de informações mantidas nos sítios eletrônicos das universidades estaduais analisadas; e ainda, avaliar o cumprimento da legislação por parte dos órgãos públicos. Diante disso, pode-se possibilitar aos diversos usuários interessados no acesso à informação, o conhecimento de qual o nível de aderência às boas práticas de governança para o setor público, segundo a IFAC/CIPFA (2014), das universidades públicas estaduais paranaenses.

Esta pesquisa está estruturada nas seguintes seções: além da primeira seção, em que foi apresentado o problema da pesquisa e seu objetivo, há uma revisão da literatura sobre o tema descrita na segunda seção deste estudo. Na terceira seção, consta a metodologia utilizada para a investigação, enquanto na quarta seção, apresentam-se os resultados e as discussões

encontrados. Na quinta seção, tem-se as conclusões, bem como as contribuições da pesquisa e as indicações para futuros trabalhos.

2 Referencial teórico

2.1 Teoria da Agência

No setor público, a Teoria da Agência se relaciona com duas importantes questões: o controle de conflito de interesses entre o principal – representado pela sociedade – e os agentes – que são aqueles que prestam os serviços diretos da administração pública –; e o risco entre as atitudes tomadas pela administração pública, que podem ser contrárias às preferências da sociedade (Eisenhardt, 2015). Nesse sentido, infere-se que o cerne da Teoria da Agência está em equilibrar as relações principal-agente, buscando eficiência direcionada ao resultado.

A corrente teórica positivista da agência (Jensen & Meckling, 1976) descreve que mecanismos de governança, como o contrato, são capazes de combater o oportunismo do agente, uma vez que o foco no resultado contribui para que o agente tenha atitudes em consonância aos interesses do principal. Ainda nesse contexto, infere-se que a disponibilidade de informações contribui para que o principal acompanhe e controle as ações do agente, o que, consequentemente, também inibe o oportunismo (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 2015).

Para garantir que os agentes tomem as decisões que melhor atendam aos interesses dos principais, Jensen e Meckling (1976) explicam que existe um custo denominado de “custo de agência”, verificado nos custos de monitoramento incorridos pelo principal; custos de garantia de comprometimento pelo agente; e perda residual, que equivale monetariamente às divergências entre as atitudes dos agentes e a maximização do bem-estar do principal.

Com isso, compreende-se que, para minimizar essas divergências entre a sociedade e a administração pública, é relevante a adoção da prática de prestação de contas por parte das entidades, a transparência das informações e a aplicação de princípios de governança pública, com o intuito de aprimorar o controle gerencial das entidades, bem como possibilitar que a sociedade acompanhe a gestão dos recursos públicos aplicados na entidade.

2.2 Governança Pública

Compreende-se por governança pública, segundo o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre as políticas de governança, como o “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, p. 1).

A observância de alguns atributos pelas organizações que adotam a governança é primordial para que se possa alcançar, de forma efetiva, as melhores práticas, sendo eles: a transparência, a integridade, a prestação de contas, o compromisso e a integração, a liderança, além da promoção de conduta ética nas entidades, o envolvimento e a participação proativa de todos os envolvidos na governança, principalmente com a participação, de maneira efetiva, da sociedade, como principal interessada (Ramalho et al., 2021).

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU) (2014, p. 17), “em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público”. O TCU, em seu Referencial Básico de Governança Organizacional, publicado em 2020, menciona a compilação de várias publicações promovida pela IFAC, em que se conclui:

A melhoria da governança pública depende de: garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada) (TCU, 2020, p. 29).

Tais práticas contribuem para uma gestão mais eficiente e propiciam uma melhor imagem institucional, pois uma gestão responsável, comprometida com a integridade, com os valores éticos, prestando informações de qualidade, com sistemas de controle efetivos, proporciona maior confiabilidade e segurança às ações governamentais e promove melhorias nos relacionamentos entre a sociedade e a Administração Pública (Ramalho et al., 2021).

Ainda, segundo o TCU (2020), os princípios que funcionam como guia para a atuação das instituições públicas na busca pelos resultados pretendidos e fortalecem a confiança da sociedade nessas organizações, são: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; e melhoria regulatória.

2.2.1 Governança para o Setor Público, segundo a IFAC/CIPFA

A principal função da boa governança no setor público é garantir que os resultados pretendidos sejam definidos e alcançados, sempre agindo no interesse público, de acordo com os requisitos da legislação e das políticas governamentais. “Atuar no interesse público implica em considerar prioritariamente os benefícios para a sociedade, o que deve resultar em resultados positivos para os usuários do serviço e demais partes interessadas” (IFAC/CIPFA, 2014, p. 12). Assim, o agir no interesse público e o adotar arranjos eficazes para alcançar a boa governança no setor público são princípios, segundo a IFAC/CIPFA (2014), elencados na Tabela 1.

Tabela 1

Princípios para a boa governança no setor público segundo a IFAC/CIPFA (2014)

PRINCÍPIOS		
Garantir que as entidades alcancem os resultados pretendidos. Agir no interesse público requer:	A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e respeitando o estado de direito.	A1. Comportando-se com integridade
		A2. Demonstrando forte compromisso com Valores éticos
		A3. Respeitando o Estado de Direito
	B. Garantir a abertura e o envolvimento abrangente das partes interessadas.	B1. Abertura
		B2. Envolver as partes interessadas de forma eficaz, incluindo cidadãos individuais e usuários de serviços
		B3. Envolvendo-se de forma abrangente com partes interessadas institucionais
Alcançar a boa governança no setor público requer arranjos eficazes para:	C. Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.	C1. Definindo resultados
		C2. Sustentabilidade econômica, social e benefícios ambientais
	D. Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos.	D1. Determinando intervenções
		D2. Intervenções de planejamento
		D3. Otimizando a realização dos resultados pretendidos
	E. Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade	E1. Desenvolvendo a capacidade da entidade
E2. Desenvolvendo a liderança da entidade		

	de sua liderança e os indivíduos dentro dela.	E3. Desenvolvendo a capacidade das pessoas dentro da entidade
	F. Gerenciando riscos e desempenho por meio de controles internos robustos e forte gestão das finanças públicas.	F1. Gestão de risco
		F2. Gerenciando o desempenho
		F3. Controle interno robusto
		F4. Forte gestão das finanças públicas
	G. Implementação de boas práticas em transparência, relatórios e auditoria para fornecer responsabilidade efetiva.	G1. Implementação de boas práticas em transparência
		G2. Implementação de boas práticas em relatórios
		G3. Garantia e responsabilidade efetiva

Fonte: IFAC/CIPFA (2014).

Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e respeitando o estado de direito: para a prestação de serviços aos cidadãos, as entidades do setor público são responsáveis tanto por quanto gastam, quanto por como usam os recursos sob sua administração, incluindo a responsabilidade pelos resultados que alcançaram. Tendo ainda a responsabilidade em aderir aos requisitos da legislação e das políticas governamentais, sendo responsáveis perante os órgãos legislativos pelo exercício da autoridade legítima na sociedade (IFAC/CIPFA, 2014, p. 13).

Garantir a abertura e o envolvimento abrangente das partes interessadas: as entidades do setor público são criadas e geridas para o bem público, devem garantir a abertura em suas atividades por meio de canais de comunicação e consulta claros e confiáveis, para envolver todos os grupos de interessados, como cidadãos individuais e usuários de serviços, bem como interessados institucionais (IFAC/CIPFA, 2014, p. 16).

Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis: o corpo diretivo das entidades pública devem definir e planejar os resultados de maneira que sejam sustentáveis, assegurar que suas decisões promovam o propósito da entidade, contribuindo para os benefícios e resultados pretendidos. A contribuição de todos os grupos de partes interessadas é vital para o sucesso desse processo e para equilibrar as demandas concorrentes ao determinar as prioridades para os recursos finitos disponíveis (IFAC/CIPFA, 2014, p. 19).

Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos: o setor público atinge os resultados pretendidos fornecendo uma combinação de intervenções legais, regulatórias e práticas, e determinar a combinação certa é uma escolha estratégica muito importante para a eficácia e eficiência das entidades do setor público. Por meio de mecanismos robustos de tomada de decisão, pode-se garantir que seus resultados definidos possam ser alcançados, e as decisões tomadas precisam ser continuamente revisadas para garantir a otimização na obtenção dos resultados (IFAC/CIPFA, 2014, p. 21).

Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e os indivíduos dentro dela: as entidades do setor público necessitam de estruturas e liderança apropriadas, pessoas com habilidades, qualificações e mentalidade apropriadas para operar de forma eficiente e eficaz para, dentro dos prazos especificados, alcançar os resultados pretendidos. O corpo diretivo deve garantir que existem políticas em vigor para garantir que a administração de uma entidade tenha a capacidade operacional para a entidade como um todo (IFAC/CIPFA, 2014, p. 23).

Gerenciando riscos e desempenho por meio de controles internos robustos e forte gestão das finanças públicas: os órgãos de governo das entidades do setor público precisam garantir que as entidades que supervisionam tenham implementado, e possam sustentar, um sistema de gestão de desempenho eficaz que facilite a entrega eficaz e eficiente dos serviços planejados. A gestão de riscos e o controle interno são partes importantes e integrantes de um sistema de gestão de desempenho e cruciais para a obtenção de resultados. Um forte sistema de gestão financeira é essencial para a implementação das políticas do setor público e para a obtenção dos resultados pretendidos, pois reforçará a disciplina financeira, a alocação estratégica de recursos, a prestação de serviços eficiente e a prestação de contas (IFAC/CIPFA, 2014, p. 27).

Implementação de boas práticas em transparência, relatórios e auditoria para fornecer responsabilidade efetiva: a responsabilização é garantir que aqueles que tomam decisões e prestam serviços sejam responsáveis por eles, embora o alcance e a força das diferentes relações de responsabilização variem para os diferentes tipos de órgãos governamentais. A prestação de contas efetiva está preocupada não apenas em relatar as ações concluídas, mas também em garantir que as partes interessadas sejam capazes de entender e responder à medida que a entidade planeja e realiza suas atividades de maneira transparente. Tanto a auditoria externa quanto a interna contribuem para uma prestação de contas eficaz (IFAC/CIPFA, 2014, p. 31).

2.3 Instituições de Ensino Superior do Paraná

A instituição de ensino superior, no Brasil, é regulamentada pela Lei nº 9.394 de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que normatiza todo o sistema de ensino brasileiro de acordo com os princípios presentes na Constituição Federal de 1988, dentre eles, o artigo 207, que menciona que as “universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

As universidades, conforme o art. 43 da Lei nº 9.394 de 1996, possuem, dentre outras, a finalidade de estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar profissionais aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira; e, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade (Brasil, 1996).

Das 39 (trinta e nove) universidades estaduais no Brasil, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-INEP (2022), o Paraná é o Estado com maior número de universidades públicas estaduais.

Tabela 2

Total de universidades estaduais por região do Brasil

Região	Total	Estado	Total	Região	Total	Estado	Total
Nordeste	15	Maranhão	2	Sul	9	Paraná	7
		Piauí	1			Santa Catarina	1
		Ceará	3			Rio G. do Sul	1
		Rio G. do Norte	1	Norte	4	Amazonas	1
		Paraíba	1			Roraima	1
		Pernambuco	1			Amapá	1
		Alagoas	2			Tocantins	1
		Bahia	4				
Sudeste	8	Minas Gerais	2	Centro-Oeste	3	Mato Grosso Sul	1
		Rio de Janeiro	2			Mato Grosso	1

	São Paulo	4		Goiás	1
--	-----------	---	--	-------	---

Fonte: INEP (2022).

Na década de 1970, o Estado do Paraná, por meio de três decretos, datados de janeiro de 1970, dá início à criação das universidades estaduais, sendo as primeiras universidades resultado da junção de faculdades que já formavam, no ensino superior, jovens do interior do Estado, sendo elas, a Universidade Estadual de Londrina (UEL), a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), transformadas em autarquias estaduais em 1991, momento em que também foram incluídas, como universidades, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e a Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Somente em 2006, foram criadas a Universidade do Norte do Paraná (UENP) e a Universidade do Estado do Paraná (UNESPAR), essa última agregando, em uma estrutura universitária, sete faculdades, localizadas em diversas regiões do Estado.

Tabela 3

Universidades Estaduais do Estado do Paraná

Instituição	Reitoria	Campi	Legislação de criação
UEL - Universidade Estadual de Londrina	Londrina	Londrina	Lei de criação nº 6.034 - 06/11/1969, Decreto n. 18.110, de 28 de janeiro de 1970, Decreto de Reconhecimento nº 69.324 - 07/10/1971. Transformada em autarquia estadual por meio da Lei Estadual nº 9.663/91.
UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa	Ponta Grossa	Ponta Grossa	Criada pela Lei no 6.034, de 6 de novembro de 1969 e pelo Decreto no 18.111, de 28 de janeiro de 1970, reconhecida como autarquia pela Lei no 9.663/91.
UEM - Universidade Estadual de Maringá	Maringá	Maringá, Cianorte, Cidade Gaúcha, Diamante do Norte, Goioerê, Ivaiporã e Umuarama.	Criada sob a forma de fundação pública por meio da Lei Estadual nº 6.034/69 e pelo Decreto Estadual nº 18.109, de 28 de janeiro de 1970, transformada em autarquia estadual por meio da Lei Estadual nº 9.663/91.
UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Cascavel	Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Marechal Cândido Rondon e Toledo	Autorizada pela Lei Estadual n.º 8.680, de 30 de dezembro de 1987, instituída pelo Decreto n.º 2.352, de 27 de janeiro de 1988 e transformada em autarquia estadual por meio da Lei Estadual nº 9.663/91 de 16 de julho de 1991.
UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná	Guarapuava	Campi Universitários em Guarapuava e Irati. Campi Avançados em Chopinzinho, Coronel Vivida, Laranjeiras do Sul, Pitanga e Prudentópolis.	Criada pela Lei 9.295 de 13 de junho de 1990. Transformada em autarquia estadual por meio da Lei Estadual nº 9.663/91.
UENP - Universidade Estadual do Norte do Paraná	Jacarezinho	Jacarezinho, Bandeirantes e Cornélio Procópio	Criada pela Lei nº 15.300, de 28 de setembro de 2006, e autorizada pelo Decreto Estadual no 3.909/2008.
UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná	Paranavaí e Curitiba (escritório da reitoria)	Apucarana, Campo Mourão, Curitiba I e II, Paranaguá, Paranavaí e União da Vitória.	Criada pela Lei nº 13.283, de 25 de outubro de 2001, alterada pelas Leis nº 13.385, de 21 de dezembro de 2001, e Lei Estadual nº 15.300, de 28 de setembro de 2006.

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

As universidades estaduais possuem os Conselhos Superiores, que são os órgãos

deliberativos, compostos por professores, funcionários e estudantes, além de uma Reitoria, que é o órgão executivo da estrutura administrativa e as Pró-Reitorias, que têm papel relevantes na atividade e no funcionamento das universidades, atuando em diferentes áreas, dentre elas, administração e finanças, recursos humanos, graduação, pesquisa e pós-graduação, extensão, planejamento, e ainda, assuntos estudantis, representando, juntamente aos reitores, a alta gestão das universidades.

Estudos atestam que as universidades estaduais do Paraná impactam de forma positiva na geração de renda, no crescimento econômico e no bem-estar da população. Direta ou indiretamente as universidades mantêm influência no desenvolvimento econômico e na estrutura produtiva existente, não apenas nos municípios nos quais as IES estão localizadas, mas também nas regiões vizinhas. Tais influências se devem às características das universidades, formadoras de recursos humanos para atuar no mercado, na geração de conhecimento e na qualificação dos agentes locais e regionais na execução de atividades específicas, impactando no avanço da produtividade no trabalho, bem como o desenvolvimento de pesquisas, que podem contribuir para o desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, as IES contribuem não apenas no presente, mas seus efeitos são propagados no médio e no longo prazo (Raiher, 2015).

2.4 Estudos relacionados à governança pública

Estudos sobre governança, em entidades públicas, foram desenvolvidos nos últimos anos, como exemplo, citam-se os trabalhos de Khalid, Alam e Said (2016); Sobreira e Rodrigues Junior (2017); Oliveira, Flôres e Machado Pinto (2020); Wahyurudhanto (2020); Garcia-Lacalle e Torres (2021); Gesser, Cardoso e Melo (2021); e Pasquali, Nottar e Mello (2021).

Com o objetivo de avaliar as boas práticas de governança no setor público da Malásia, Khalid et al. (2016), por meio de questionário a 109 chefes de departamentos de 24 ministérios federais, encontraram resultados que indicaram que nove fatores foram significativos na mensuração das boas práticas de governança, no entanto, pouquíssimas pessoas no setor público da Malásia praticam o controle de fraudes, e entre os grupos de serviço, o grupo de engenheiros praticou boa governança em um nível mais alto, enquanto o grupo de serviço de saúde praticou boa governança no nível mais baixo, indicando haver necessidade de melhorar os sistemas de boa governança para tornar o setor público mais confiável e eficiente na Malásia.

Sobreira e Rodrigues Junior (2017), ao avaliar a aderência da gestão de uma Universidade Pública do Ceará ao modelo proposto pela IFAC/CIPFA, aplicando um questionário ao corpo de governo da IES, encontraram uma média percentual geral de 80,34% de adesão aos princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA, sendo que os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” obtiveram os melhores níveis, com 92,38% e 87,62%, respectivamente, enquanto a “Gestão de Riscos e Desempenho” e “Desenvolvimento Sustentável” obtiveram os menores percentuais, 71,43% e 72,86%, respectivamente.

Oliveira et al. (2020) objetivaram, em seus estudos, analisar se as informações publicadas nos sítios eletrônicos das universidades federais do Rio Grande do Sul atendem aos princípios de boa governança relacionados à transparência e à *accountability*. Em seus principais resultados, os autores revelaram que nenhuma das universidades analisadas cumprem, de forma integral, os requisitos presentes nas legislações pertinentes ao tema.

O estudo de Wahyurudhanto (2020) busca avaliar criticamente o desenvolvimento e a dinâmica da boa governança em sua relação com a Nova Gestão Pública, analisando o desenvolvimento da reforma burocrática na Indonésia, ocorrido nas últimas duas décadas.

Os resultados, segundo o autor, indicam a necessidade de maior ênfase em aspectos do desempenho dos recursos humanos em todos os níveis, envolvimento ativo da comunidade na formulação de políticas, e responsabilidade da administração do setor público do governo da Indonésia.

Objetivando compreender o impacto de práticas de governança sobre aspectos éticos e morais nas universidades públicas, Gesser et al. (2021) entrevistaram gestores universitários, em um estudo qualitativo-descritivo, entre os anos de 2017 e 2018, em uma universidade pública federal. Os autores indicaram, em seus resultados, que a maioria dos entrevistados considera haver uma relação positiva entre as práticas de governança e a ética e moralidade públicas, não havendo, no entanto, um código de ética na instituição analisada, sendo considerado que a elaboração e sua publicização contribuiria para o aperfeiçoamento da governança, o que poderia influenciar as atitudes dos servidores.

Já o objetivo do artigo de Garcia-Lacalle e Torres (2021) é estudar, em agências do governo central espanhol, como as principais características de governança se relacionam com a quantidade e a qualidade das informações divulgadas, e em particular, como o corpo diretivo, o desempenho financeiro e os recursos organizacionais se relacionam com a transparência online e a qualidade dos relatórios financeiros. Os resultados mostraram que o tamanho e a maior presença de membros independentes no corpo diretivo são fatores explicativos da qualidade dos relatórios financeiros, e as práticas de divulgação online não são explicadas pelas características do corpo diretivo, mas pelo tamanho das agências e seus resultados financeiros: quanto melhor a qualidade dos relatórios financeiros, maiores os níveis de divulgação online.

Verificar se a adoção de práticas de governança pública, de acordo com o TCU, tem correlação como o desempenho das universidades federais brasileiras, segundo o ranking da *Times Higher Education Latin America University 2019*, foi o objetivo dos estudos de Pasquali, Nottar e Mello (2021), que encontraram resultados que não sustentam uma relação significativa entre as variáveis de governança Liderança, Estratégia e Accountability, mensuradas pelo TCU, e as variáveis de desempenho Ensino, Pesquisa, Citações, Perspectivas Internacionais e Indústria reportadas no Ranking Internacional THE. Porém, para os autores, como as universidades federais listadas no ranking adotam a Governança Pública, em algum nível, não se pode excluir totalmente a contribuição dessas práticas, em algum grau, para um melhor desempenho das entidades.

3 Metodologia

Metodologicamente o presente estudo, quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos, é uma pesquisa do tipo *survey*; e quanto à abordagem, é quantitativa. A pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população, ocorrência ou estabelecimento de relações entre as variáveis, exigindo uma série de informações sobre o que o investigador deseja pesquisar, descrevendo os fatos e fenômenos de determinada realidade (Gil, 1999). “Pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*” (Tripodi, Fellin & Meyer, 1981, p. 39). Já a abordagem quantitativa, segundo Malhotra (2001), procura quantificar os dados e geralmente aplica alguma forma estatística de análise.

Buscando corresponder com o objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário já validado por Sobreira e Rodrigues Júnior (2017), que teve como base os princípios de boa governança elencados pela IFAC/CIPFA (2014), de acordo com os elementos-chave apontados pelo estudo. A população da pesquisa compreende as 07 (sete) Universidades do Estado do Paraná, e o questionário foi direcionado para ser respondido pelos pró-reitores,

representantes da alta gestão das universidades.

O questionário foi estruturado por meio da plataforma Google Forms, desenvolvida pela Google para aplicação online, via internet, no formato de escala Likert, variando de 1 a 10 sendo, 1 = muito baixo e 10 = muito alto, indicando as percepções dos participantes da pesquisa, e encaminhado o link via e-mail. Esse instrumento de coleta de dados foi constituído de 07 (sete) seções, com 21 (vinte e uma) questões relacionadas, de forma fechada, conforme a Tabela 1, dos princípios para a boa governança no setor público, segundo a IFAC/CIPFA (2014), e ainda uma questão aberta para identificar a universidade e a Pró-Reitoria à qual os respondentes estão vinculados.

A coleta de dados teve início no dia 05 de julho de 2022, com o envio de e-mail para todas as Pró-Reitorias das sete universidades, sendo reenviados outras quatro vezes até a data de 27/07, incluindo os e-mails pessoais dos pró-reitores, além de serem mantidos contatos telefônicos na tentativa de melhorar a quantidade de respondentes. Do total de 44 prováveis respondentes (UEM, UENP, UEL, UNICENTRO e UNIOESTE com seis Pró-Reitorias cada e UEPG e UNESPAR com sete Pró-Reitorias cada), obteve-se 30 respostas.

Levando em consideração as avaliações dos pró-reitores, foi possível comparar estas avaliações com a nota máxima que seria atribuída a cada princípio (nota 10, demonstrando a aderência total) e, dessa forma, calcular uma média de adesão para cada um deles. Diante disso, foi possível definir o percentual de aceitação de cada um dos princípios propostos (Sobreira e Rodrigues Junior, 2017).

Para analisar os resultados obtidos, utilizou-se como base a Tabela 4, a qual indica os resultados correspondentes à qualificação do nível de aderência.

Tabela 4

Nível de aderência baseado na média de respostas

Média obtida	Percentual em relação ao ideal	Nível de aderência
Até 2,5	Até 25%	Muito Baixo
Acima de 2,5 até 5,0	Superior a 25% até 50%	Baixo
Acima de 5,0 até 7,5	Superior a 50% até 75%	Médio
Acima de 7,5 até 9,0	Superior a 75% até 90%	Alto
Acima de 9,0	Superior a 90%	Muito Alto

Fonte: Adaptado de Sobreira e Rodrigues Junior (2017).

Assim, de acordo com a Tabela 4, foi possível verificar qual o percentual de adesão aos princípios da boa governança, segundo a IFAC, foi alcançado pelas universidades em estudo. Por exemplo, caso um princípio obtenha um percentual acima de 90%, o seu nível de aderência será considerado Muito Alto, bem como ao contrário, caso atinja menos de 25%, será considerado um nível Muito Baixo de adesão aos princípios elencados pela IFAC/CIPFA (2014).

4 Resultados do estudo

De acordo com as percepções dos pró-reitores das sete Universidades Estaduais do Estado do Paraná, e com base na variação de 1 a 10 aplicada no questionário, em que 1 representa uma percepção Muito Baixa e 10, Muito Alta, de adesão a cada princípio, calculou-se uma média de adesão aos princípios elencados pela IFAC/CIPFA (2014) apresentada na Tabela 5.

Tabela 5

Média por IES das respostas da percepção dos pró-reitores sobre a Governança

NÍVEL DE ADERÊNCIA DA GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES

PRINCÍPIOS NORTEADORES DE GOVERNANÇA	UENP	UNIOESTE	UEL	UEPG	UNESPAR	UNICENTRO	UEM	MÉDIA
Integridade, ética e <i>compliance</i> . Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e respeitando o estado de direito.	9,87	9,72	9,78	9,80	9,53	9,50	8,67	9,55
Acessibilidade e envolvimento dos <i>stakeholders</i> . Garantir a abertura e o envolvimento abrangente das partes interessadas.	9,60	9,28	9,56	9,27	9,13	8,67	8,33	9,12
Desenvolvimento sustentável. Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.	9,60	9,17	8,00	9,10	8,40	8,25	8,25	8,68
Alcance de resultados. Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos.	9,53	8,83	8,56	8,20	8,40	8,33	7,17	8,43
Capacitação. Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e os indivíduos dentro dela.	9,73	9,00	9,22	8,47	8,47	8,50	7,50	8,70
Gestão de riscos e de desempenho. Gerenciando riscos e desempenho por meio de controles internos robustos e forte gestão das finanças públicas.	9,50	9,00	8,67	8,65	7,90	8,25	6,88	8,41
Transparência e <i>accountability</i> . Implementação de boas práticas em transparência, relatórios e auditoria para fornecer responsabilidade efetiva.	9,87	9,06	9,56	9,53	9,13	9,17	7,33	9,09
MÉDIA POR IES	9,67	9,15	9,05	9,00	8,71	8,67	7,73	8,85

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5, fez-se a análise conjunta, com base nas percepções dos pró-reitores das sete universidades, dos princípios norteadores da boa governança aplicada ao setor público segundo a IFAC/CIPFA (2014), considerando a classificação de Sobreira e Rodrigues Junior (2017) exposta na Tabela 4.

O princípio que buscou a aderência a “integridade, ética e *compliance*” apresentou um nível de adesão geral considerado “Muito Alto”, com 95,5%. Dentre as práticas recomendadas para implementar este princípio, a “adoção de práticas de gestão que demonstrem o forte compromisso com os valores éticos” foi a questão com menor pontuação (9,5), mas muito próximo da média do princípio. A adesão Muito Alta demonstra que as IES, estão pautando suas ações de acordo com a legislação e as políticas governamentais, sendo responsáveis ao usarem os recursos sob a sua administração. O resultado corrobora com os achados de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), que avaliou a gestão de uma Universidade Pública do Ceará, em que o nível de aderência ao princípio foi considerado Muito Alto, com 92,38%.

A aderência quanto à “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” foi considerada “Muito Alta”, alcançando a segunda maior taxa de adesão conjunta, com 91,20%. A “adoção das práticas de gestão que demonstrem que é acessível aos seus colaboradores e às demais partes interessadas institucionais” teve uma pontuação menor do que as “práticas que demonstram preocupação com o cidadão em geral e com os usuários dos serviços”. Entretanto, as IES estão garantindo canais de consulta e comunicação claros e confiáveis, envolvendo todos os seus *stakeholders*. Tal resultado indica uma média um pouco acima da encontrada por Sobreira e Rodrigues Junior (2017), que na universidade estudada alcançou um nível Alto de aderência, com 87,62%.

Em relação ao princípio da “transparência e *accountability*”, a adesão foi “Muito Alta”, alcançando uma média conjunta das IES de 9,09 (90,9%), representando a terceira maior média. Dentre as práticas recomendadas pela IFAC, aquelas que permitem a “divulgação de seus relatórios” foram as menos pontuadas (9,05). O percentual geral alcançado indica que, na percepção dos respondentes, as universidades estão preocupadas em garantir uma prestação de contas eficaz, de forma transparente, para fornecer responsabilidade efetiva, e que seja compreensível para as partes interessadas. Os resultados encontrados são mais significativos do que os verificados, para este princípio, por Sobreira e Rodrigues Junior (2017), em que a universidade estudada pelo autor apresentou 80,95% de aderência.

Quanto ao princípio da “capacitação”, na percepção dos pró-reitores das universidades, a média conjunta de 8,70 (87%) é considerada Alta, e dentre as práticas recomendadas pela IFAC, a “adoção, pela administração, de práticas de gestão que permitam desenvolver a capacidade de seus colaboradores” teve a menor pontuação, porém o resultado geral indica que as universidades se preocupam em manter políticas de qualificação de pessoal e lideranças, mantendo pessoas com habilidades para operar de forma eficiente e eficaz a administração da instituição, visando alcançar os resultados pretendidos. O resultado se assemelha ao estudo de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), que também encontrou uma Alta aderência ao princípio aqui elencado (80,95%).

A aderência quanto ao “desenvolvimento sustentável” nas IES foi considerada Alta, apresentando a quinta maior média geral no valor de 8,68 (86,8%), com a “adoção de práticas de gestão que definem os impactos pretendidos pela IES” tendo uma menor pontuação, quando comparada à “prática de gestão que demonstra equilíbrio na busca de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis”. Na média, no entanto, o resultado indica que as IES planejam seus resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais de maneira sustentável. Tal resultado difere do encontrado no trabalho de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), no qual o nível de aderência foi considerado Médio (72,86%).

No que tange ao “alcance de resultados”, a adesão ao princípio também foi considerada Alta, alcançando a média conjunta de 8,43 (84,3%), ficando na sexta posição em relação às maiores médias. “Adotar práticas de gestão que permitem planejar as formas de intervenções para redirecionar esforços para o alcance dos resultados pretendidos” foi a questão que teve a menor pontuação, de acordo com os pró-reitores. O resultado, não obstante, indica que as universidades determinam as intervenções legais e regulatórias necessárias para garantir a eficácia e eficiência da administração, fazendo uso de mecanismos robustos de tomada de decisão, garantindo assim que seus resultados definidos possam ser alcançados. Este resultado se aproxima aos achados de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), cujo nível de aderência da universidade estudada foi de 76,19%.

E por fim, o princípio da “gestão de riscos e de desempenho” alcançou a menor média conjunta, atingindo o valor de 8,41 (84,1%), ainda assim sendo considerado como adesão Alta. “A administração adotar práticas de gestão que permitem administrar o seu desempenho (monitorando os resultados esperados)” foi a prática com menor pontuação na percepção dos pesquisados. A média alcançada indica que as universidades possuem sistema de controle interno robusto e um forte sistema de gestão financeira, garantindo uma melhor alocação de recursos e maior eficiência na prestação de serviços. Tal resultado difere do encontrado no trabalho de Sobreira e Rodrigues Junior (2017), em que o nível de aderência foi considerado Médio (71,43%).

O percentual médio geral de adesão à boa governança, de todas as IES do presente estudo, é de 88,5%, considerado um nível Alto de aderência aos princípios, próximo ao estudo de Sobreira e Rodrigues Junior (2017) que constatou um nível de adesão médio de 80,34%. Esses resultados diferem dos estudos de Sales et al. (2020), que analisaram as dimensões “estrutura e processos organizacionais” e “controle”, cujo nível de aderência das Universidade

Federais brasileiras às práticas de governança pública segundo a IFAC (2001) ficou em torno de 49%.

Ao fazer a análise avaliativa do nível de aderência por IES, é possível inferir que o maior percentual de adesão é da UENP com 96,7%, sendo que os princípios norteadores de “integridade, ética e *compliance*” e “transparência, relatórios e auditoria” obtiveram as maiores médias (98,7% cada), enquanto o princípio “gerenciamento de riscos e desempenho” obteve a menor média (95%), de acordo com a percepção dos pró-reitores dessa universidade.

Em seguida, a UNIOESTE apresenta o nível de aderência de 91,5%, em que se destacam os princípios de “integridade, ética e *compliance*” (97,2%), “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” (92,8%), “desenvolvimento sustentável” (91,7%) e “transparência e *accountability*” (90,6%) com o nível de adesão Muito Alto; o menor percentual obtido foi para o princípio de “alcance de resultados”, com 88,3%.

Ao analisar o nível de aderência da UEL, foi observado o resultado percentual de 90,5%. O princípio de “integridade, ética e *compliance*” tem a maior taxa de adesão (97,8%), seguido pelos princípios “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*” e “transparência, relatórios e auditoria”, apresentando 95,6% cada, e a menor aderência foi observada no princípio de “desenvolvimento sustentável” (80%).

O resultado dos questionários analisados infere que na UEPG o nível de aderência é Alto (90%). Nesta IES, o princípio de “integridade, ética e *compliance*” teve o maior percentual de aderência (98%), por outro lado, o menor percentual foi observado no princípio de “capacitação” (82%).

A UNESPAR possui aderência de 87,1% das práticas de governança. O princípio de “integridade, ética e *compliance*” apontou a maior taxa (95,3%) em relação às práticas questionadas, enquanto de “gestão de riscos e desempenho” apresentou 79% de adesão.

Na UNICENTRO, verificou-se o percentual de 86,7% do nível geral de aderência, em que os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e “transparência e *accountability*” possuem os maiores percentuais (95% e 91,7%, respectivamente); os princípios de “desenvolvimento sustentável” e “gestão de riscos e de desempenho” possuem os menores percentuais (82,5% cada um), entretanto, ainda podem ser classificados como nível Alto de aderência.

Por último, o menor resultado percentual foi observado na UEM, com 77,3% de aderência, todavia, esse percentual ainda a classifica com um nível Alto de aderência, conforme a Tabela 4 do presente estudo. O maior percentual foi observado no princípio de “integridade, ética e *compliance*” (86,7%) e o menor no de “gestão de riscos e de desempenho” (68,8%), o que implica dizer que as práticas relacionadas a este princípio verificam Média adesão.

5 Conclusão

Com o objetivo de verificar o nível de aderência da governança para o setor público, segundo a IFAC/CIPFA (2014), das IES Públicas do Estado do Paraná, e de acordo com os resultados encontrados, é possível inferir que, a partir das respostas dos pró-reitores das IES, existe um nível Alto de adesão aos princípios de governança, com o percentual médio geral de 88,5%. Destacam-se neste estudo os princípios de “integridade, ética e *compliance*” e “acessibilidade e envolvimento dos *stakeholders*”, os quais apresentaram os melhores resultados, com 95,5% e 91,2%, respectivamente. Por outro lado, observam-se princípios suscetíveis a melhorias, como o princípio de “alcance de resultados” (84,3%) e “gestão de risco e de desempenho” (84,1%), que resultaram os menores percentuais encontrados. Ao tratar de resultados individuais, infere-se que todas as universidades, na percepção dos respondentes, demonstram um elevado nível de aderência às práticas de governança,

destacando-se as IES com o nível Muito Alto: UENP (96,7%) e a UNIOESTE (91,5%).

Os resultados obtidos nesta pesquisa referem-se exclusivamente às Universidades Públicas do Estado do Paraná, limitados à percepção dos seus Pró-Reitores, não podendo deste modo serem generalizados a instituições de características distintas a estas. Além disso, também se verifica, como limitação à presente pesquisa, o retorno de 68,2% do total da amostra, o que corresponde a 30 respondentes dos 44 contatados.

Para trabalhos futuros, sugere-se que novas abordagens sejam feitas em universidades de outros Estados, a fim de que as instituições de ensino público superior possam aperfeiçoar o seu modelo de gestão, a responsabilidade pelos resultados que alcançaram, oferecer serviços de qualidade e criar meios para envolver cidadãos, usuários de serviços ou interessados institucionais, de acordo com as práticas de boa governança pública.

Referências

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

_____. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm.

EISENHARDT, K. M. (2015). Teoria da agência: uma avaliação e revisão. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 2(1), 1-36.

GARCIA-LACALLE, J., TORRES, L. (2021). Financial Reporting Quality and Online Disclosure Practices in Spanish Governmental Agencies. *Sustainability*, 13(5), 2437.

GESSER, G. A., CARDOSO, T. L., MELO, P. A. (2021). Governança, ética e moralidade na gestão universitária. *Anais do XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*.

GIL, A. C., (1999). Métodos e Técnicas de pesquisa social. Editora Atlas. São Paulo–SP.
International Federation of Accountants (IFAC) (2001). *Governance in the public sector: A governing body perspective*. International Public Sector – Study 13. New York: IFAC.

International Federation of Accountants (IFAC) & The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. Recuperado de <https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2020*. [online]. Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

KHALID, M. A., ALAM, M. M., SAID, J. (2016). Empirical assessment of good governance in the public sector of Malaysia. *Economics and Sociology*, 9 (4), 289-304.

KINZLER, E. C. S., FERREIRA, J. O., SCHIAVO, P. S., MELLO, G. R. (2020). Governança pública municipal e transparência dos gastos com a Covid-19 nos municípios Paranaenses. *Anais do VI Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios*.

MAC LENNAN, M. L. F., SEMENSATO, B. I., OLIVA, F. L. (2015). Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. *REGE-Revista de Gestão*, 22(4), 457-472.

MALHOTRA, N. K., (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.

MESSIAS, D., WALTER, S. A. (2018). Governança e controladoria no setor público: uma análise do Governo e da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. *Práticas de Administração Pública*, 2(2), 31-51.

MOTA JÚNIOR, A. M., SOUZA, A. C. S., REIS, A. R. S., OLIVEIRA, C. N., MATTOS, L. M. C., FREITAS, V. S. (2019). Gestão do conhecimento e governança: Para uma qualidade na gestão universitária. *Anais do XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*.

OLIVEIRA, A. B., FLÔRES, F. D., MACHADO PINTO, N. G. (2020). Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(2), 12-22.

PASQUALI, J. C., NOTTAR, D. I. S., MELLO, G. R. (2021). Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 19(5anos), 202-221.

RAIHER, A. P. (2015). *As universidades estaduais e o desenvolvimento regional do Paraná*. Editora UEPG.

RAMALHO, B. A., OLIVEIRA, P. R. P., MEDEIROS LIMA, G. V., CHAGAS, M. J. R. (2021). A aplicação da governança corporativa na gestão pública. *Anais do VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública*.

SALES, E. C. D. A. S., PETER, M. D. G. A., MACHADO, M. V. V., DO NASCIMENTO, C. P. S. (2020). Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 1477-1495.

SOBREIRA, K. R., RODRIGUES JÚNIOR, M. S. (2017). Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. *Revista Controle: Doutrinas e Artigos*, 15(1), 166-194.

PEITER, S. L., DE ALMEIDA SILVA, A. DE MELLO, G. R.

TEIXEIRA, A. F., GOMES, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519-550.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2ª ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

_____ (2020). Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração.

Tripodi, T., Fellin, P., & Meyer, H., (1981). *Análise da Pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

WAHYURUDHANTO, A. (2020). Critical Reorientation of Bureaucratic Reform and Good Governance in Public Sector Administration in Indonesia. *Webology*, 17(2), 308-316.