



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Luciana Sêmola Arruda

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E SEUS ATORES EM CINCO
UNIVERSIDADES FEDERAIS

Rio de Janeiro

2023

Luciana Sêmola Arruda

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E SEUS ATORES EM CINCO
UNIVERSIDADES FEDERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para graduação em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno

Rio de Janeiro

2023

CIP - Catalogação na Publicação

A779a Arruda, Luciana Sêmola
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E SEUS ATORES
EM CINCO UNIVERSIDADES FEDERAIS / Luciana Sêmola
Arruda. -- Rio de Janeiro, 2023.
39 f.

Orientador: Lucas Maragno.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em
Ciências Contábeis, 2023.

1. Estrutura de Governança. 2. Governança Pública.
3. Universidades Federais. I. Maragno, Lucas ,
orient. II. Título.

Luciana Sêmola Arruda

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E SEUS ATORES EM CINCO
UNIVERSIDADES FEDERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Departamento de Contabilidade da
Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis da Universidade Federal do Rio de
Janeiro como requisito para graduação em
Ciências Contábeis.

Rio de Janeiro, 21 de dezembro de 2023.

Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof.^a Dr.^a Alini da Silva
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof. Dr. Ronan Reis Marçal
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Aos meus pais, Rosângela e Glauco, e meu irmão

Vinícius.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Primeiramente, à minha família, meus pais, Rosângela Sêmola e Glauco Arruda e meu irmão Vinícius Arruda, pelo apoio incondicional, amor e incentivo ao longo dos anos de estudo. Vocês me apoiaram e tiveram grande compreensão durante a execução deste trabalho.

Aos meus amigos, João, Luísa e Isabella, entre outros, que me incentivaram e me auxiliaram durante este período.

Ao meu orientador, Lucas Maragno, gostaria de agradecer por sua orientação valiosa, apoio incansável e paciência ao longo de todo o processo de pesquisa. Suas sugestões e insights foram fundamentais para a qualidade deste trabalho.

A todos os professores e instrutores que compartilharam seus conhecimentos e experiências ao longo da minha jornada acadêmica, assim como à Universidade Federal do Rio de Janeiro e seus professores que sempre proporcionaram um ensino de alta qualidade.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para este trabalho, mesmo que não tenham sido mencionadas aqui.

Agradeço do fundo do meu coração por todo o apoio e encorajamento ao longo deste processo. Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda de todos vocês.

Muito obrigada.

“Não é sobre ser insequente, mas compreender que nem tudo na vida precisa fazer sentido. Ter medo de arriscar coisas novas, se abrir para outros lugares, olhares e ideias é normal. O legal é entender que isso é a vida, e as experiências estão aí para serem vividas.”

Clarisse Lispector

RESUMO

A boa administração de recursos e políticas públicas dentro de uma instituição é de fundamental importância para atingir com eficiência seus objetivos. Por conseguinte, a questão de verificar como são aplicadas as estruturas de governança pública e sua importância emergiu como um dos tópicos centrais no contexto dos processos de desenvolvimento das instituições públicas brasileiras. Nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior, conhecidas como Universidades Públicas Federais, estão entre as entidades que precisam prestar contas não apenas à sociedade, mas também aos órgãos de fiscalização. Portanto, o propósito deste estudo é examinar as estruturas da governança das Universidades Públicas Federais e as instâncias nelas inseridas. Para alcançar esse objetivo, a metodologia adotada foi pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados da pesquisa ao verificar a estrutura de governança nas Universidades Federais resultaram na observância de diferenças entre os modelos de estrutura e instâncias nelas presentes, assim como semelhanças nos mesmos pontos, evidenciando que a governança pública se apresenta com estruturas adaptadas para atingir seus objetivos estratégicos, podendo variar significativamente entre cada instituição.

Palavras-chave: Governança Pública; Universidades Federais; Estrutura de Governança; Instâncias

ABSTRACT

Good management of resources and public policies within an institution is of fundamental importance to achieve the efficiency of its objectives. Therefore, the question of verify how public governance structures are applied and their importance has emerged as one of the central topics in the context of the development processes of Brazilian public institutions. In this context, Federal Higher Education Institutions, known as Federal Public Universities, are among the entities that need to be accountable not only to society, but also to supervisory bodies. Therefore, the objective of this study is to examine the governance structures of Federal Public Universities and the instances within them. To achieve this objective, the methodology adopted was documentary and bibliographical research. The results of the research to verify the governance structure in Federal Universities resulted in the observation of differences between the structure models and instances present in them, as well as similarities in the same points, showing that public governance presents itself with structures adapted to achieve its strategic objectives, which can vary significantly between each institution.

Keywords: Public Governance; Federal Universities; Governance Structure; Instances

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da Seleção de Amostra Estudada.....	21
Figura 2 – Estrutura da Governança do Modelo do TCU.....	22
Figura 3 – Estrutura da Governança da UFRJ.....	24
Figura 4 - Estrutura da Governança da UFRGS.....	25
Figura 5 - Estrutura da Governança da UNB.....	27
Figura 6 - Estrutura da Governança da UFSC.....	29
Figura 7 - Estrutura da Governança da UFMG.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Governança Pública.....	15
Quadro 2 - Websites de Coleta de Estrutura das Universidades.....	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES Superior	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
AUD	Auditoria Interna
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGD	Comitê de Governança Digital
CGU	Conselho Geral da União
CONCUR	Conselho de Curadores
CONSUN	Conselho Universitário
CONSUNI	Conselho Universitário
CORIN	Coordenação de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade
COSO	<i>The Committee of Sponsoring Organizations</i>
CSCE	Conselho Superior de Coordenação Executiva
CUn	Conselho Universitário
GP	Grupo de Processos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accounts</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INPE	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
OUV	Ouvidoria
PDI	Plano De Desenvolvimento Institucional
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFC	Universidade Federal do Ceará

UGI	Unidade de Gestão da Integridade
RUF	Ranking Universitário Folha de São Paulo
SGGov	Superintendência-Geral de Governança
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	GOVERNANÇA	14
2.2	GOVERNANÇA PÚBLICA	14
2.3	GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	17
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	19
3.2	AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	20
3.3	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	21
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	23
4.1	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UFRJ	23
4.2	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UnB	25
4.3	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES N UFRGS.....	26
4.4	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES N UFSC.....	28
4.5	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES N UFMG	30
4.6	COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS E ATORES	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

As universidades federais desempenham um papel crucial no cenário educacional e de desenvolvimento do Brasil. Elas representam não apenas espaços de ensino superior gratuito e de qualidade, mas também centros de pesquisa e inovação. Estas Instituições de Ensino Superior (IES) são fundamentais para a democratização do acesso à educação, possibilitando que estudantes de diversas camadas sociais tenham oportunidades iguais de crescimento e formação acadêmica. “As IES proporcionam o acesso, ao público em geral, a bibliotecas, teatros e museus. Portanto, pode-se dizer que esse papel das instituições universitárias é o que a aproxima mais da sua respectiva região” (TARTARUGA, 2010, p. 11)

Além disso, estas instituições desempenham um papel na produção de conhecimento e na geração de avanços científicos e tecnológicos. Por meio de suas pesquisas e projetos, contribuem significativamente para o desenvolvimento do país em diferentes áreas, como saúde, meio ambiente, tecnologia e economia. Segundo Tartaruga (2010, p. 11), “as IES têm um papel importante no enfrentamento de problemas que, atualmente, sabe-se que são de caráter global ou supranacional, a exemplo da degradação ambiental e do desenvolvimento econômico”. Ou seja, as descobertas e inovações originadas nessas instituições não apenas enriquecem o conhecimento humano, mas também têm impacto direto na sociedade, gerando soluções para problemas complexos e impulsionando o progresso.

Por fim, essas universidades têm um papel formativo na construção de cidadãos críticos, conscientes e ativamente envolvidos. Elas permitem encorajamento à pesquisa e fomentam a capacidade do pensamento reflexivo, debates e análises que estimulam a diversidade de ideias e culturas. As universidades preparam indivíduos não apenas para o mercado de trabalho, mas também para serem agentes de transformação social em uma sociedade em constante evolução.

Segundo a Norma ISO 31000 (ABNT, 2018), elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, as organizações podem apresentar diferentes estruturas, fins específicos diferentes, porém, ao estarem inseridas em ambientes onde ocorrem variações internas e externas, incertezas tendem a surgir e afetar o alcance de seus objetivos. Essas incertezas e seus impactos nos objetivos organizacionais são conceituados como "risco".

Neste contexto, ao compreender que estas Universidades possuem grande importância para o país e sociedade, cabe destacar o papel da Governança. Segundo Paines, Aguiar e Pinto (2018), a governança compreende mecanismos implementados para fomentar uma cultura de gestão, baseada em valores fundamentais de eficiência, qualidade, transparência e

responsabilidade perante o cidadão-usuário. Ou seja, a governança desempenha um papel central na garantia da eficiência, transparência e responsabilidade em suas atividades. Por meio de uma governança robusta, essas instituições estabelecem diretrizes, processos decisórios e mecanismos de prestação de contas que permeiam todos os setores acadêmicos e administrativos. Ela proporciona a base necessária para que as universidades operem de forma coerente com suas missões, valores e objetivos estratégicos.

A governança eficaz dentro das universidades federais também está ligada à maximização do potencial acadêmico e científico dessas instituições. Uma gestão eficiente permite a alocação adequada de recursos para a pesquisa, fomentando a inovação e o avanço do conhecimento. Ao promover uma cultura de transparência e prestação de contas, a governança adequada garante que as atividades acadêmicas e científicas sejam desenvolvidas em conformidade com padrões éticos e de qualidade, fortalecendo a credibilidade e a reputação das universidades.

Além disso, a governança bem estruturada contribui para a formação de profissionais e cidadãos mais conscientes e responsáveis. Ao implementar práticas de gestão participativa e democrática, as universidades federais envolvem a comunidade acadêmica na tomada de decisões, promovendo um ambiente inclusivo e estimulante para o aprendizado e a pesquisa. Dessa forma, a governança se torna um elo entre a administração das instituições e a busca por uma educação de qualidade, sustentando o compromisso das universidades federais com a excelência acadêmica e científica, assim como com a formação integral de seus estudantes.

Como observado por Tricker (2015), "a boa governança é crucial para o sucesso organizacional e para a confiança dos stakeholders". Estas instituições públicas são autarquias e sua adequação às normas vigentes é de grande importância para que haja bom gerenciamento de riscos e controle interno. Portanto, é importante que estas instituições exemplares estejam em conformidade com as regulamentações existentes.

Sendo assim, para evitar que riscos afetem negativamente a realização dos objetivos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Controladoria Geral da União (CGU) definiu por meio da Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 2016 que os órgãos da administração pública federal e as autarquias necessitam implementar medidas que sistematizem as práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança, conforme mencionado no Artigo 1º INC MP/CGU Nº 01/2016. Ainda sobre a publicação desta instrução normativa, Santos (2022, p. 13) cita, "foram institucionalizados conceitos, princípios e orientações para a implantação e amadurecimento dos controles internos, gestão de risco e governança dos órgãos federais".

É importante observar ainda que as IFES, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), possuem autonomia no âmbito didático-científico, administrativo, de gestão financeira e patrimonial, seguindo o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ademais, a governança é encarregada de definir objetivos e desenvolver planos para alcançar as finalidades dessas autarquias.

Ainda, verificar as estruturas de governança nas universidades se torna essencial, principalmente porque não existe ainda uma extensa biblioteca de estudos aprofundados sobre esse tema específico. Esta lacuna de pesquisa levanta questões sobre a existência e a definição de estruturas de governança dentro dessas instituições de ensino superior, bem como a distribuição dos diversos atores envolvidos nesse contexto. A ausência de estudos consolidados sobre a governança nessas instituições abre espaço para indagações pertinentes sobre a existência de estruturas formais e definidas para orientar essas ações. Portanto, faz-se necessário verificar estas estruturas de governança e questionar se as Universidades possuem estrutura de Governança definidas e como seus atores são distribuídos.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa é verificar as estruturas das governanças e seus atores nas cinco Universidades Federais presentes na amostra da pesquisa, sendo elas a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), investigando suas características e instâncias. Os objetivos específicos são:

- A) Identificar e descrever as instâncias de governança presentes em cada universidade federal selecionada.
- B) Comparar as semelhanças e diferenças entre as estruturas de governança das universidades estudadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa abordar conceitos e analisar o assunto abordado através do fornecimento de embasamento teórico e fundamentação necessária para a compreensão do problema de pesquisa. Portanto, este tópico irá aprofundar-se em temas correlatos ao objetivo da pesquisa, observando as definições para as seguintes abordagens: Governança, Governança Pública e Governança Pública nas Universidades Federais.

2.1 GOVERNANÇA

A definição do termo de Governança é, segundo Araújo (2002), uniforme e líquida, e possui diversas variações quando conceituadas por diferentes autores, com diferentes nacionalidades e enfoque atribuído a diferentes elementos.

Para tanto, porém, podemos citar alguns termos básicos relacionados à Governança. Para o dicionário Michaelis (2023), governança é o ato de governar. Esta palavra está diretamente associada ao ato de administrar, dirigir ou controlar uma entidade política, um país, uma organização ou um sistema. Envolve tomar decisões, definir políticas e direcionar o funcionamento de algo.

Outrossim, Peters (2013, p. 29) define que o principal significado da palavra “governança” está direcionado ao resultado, alcance de objetivos, através da direção da sociedade e economia. Ainda, para o autor, a governança provém do termo grego que tem por tradução a palavra “direção”. Do mesmo modo, Levi-Faur (2012) discorre que o conceito de governança possa ter se originado na Grécia, pelo termo “kybernan” que tem por tradução o significado de pilotar, guiar e dirigir.

A governança pode ser compreendida, de forma geral, como um sistema composto por mecanismos e princípios que as instituições possuem para auxiliar a tomada de decisões e para administrar as relações com a sociedade, alinhado às boas práticas de gestão e às normas éticas, com foco em objetivos coletivos (CGU, s.d., parágrafo 1).

A governança também é considerada como, segundo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral” (IBGC, 2023).

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança pode ser aplicada em muitos modelos organizacionais, como, por exemplo, as públicas. E muito se debate sobre a origem da governança pública. Para Araújo (2002), a governança distancia-se da uniformidade, possui diversas variações, quando conceituadas por diferentes autores, com diferentes nacionalidades e enfoque atribuído a diferentes elementos.

A discussão sobre a origem da governança pública está associada com os debates da governança corporativa. A partir do momento em que as organizações passaram a ser administradas por pessoas distintas dos seus proprietários, surgiu a necessidade de criar regras para mitigar eventuais conflitos de interesses (FERNANDES, 2019, p. 7).

É importante salientar que a governança pública é importante por uma série de razões fundamentais que impactam diretamente a eficácia, a transparência e a responsabilidade na administração de recursos e na tomada de decisões no âmbito do setor público.

Quadro 1 - Conceitos de Governança Pública

Autores	Governança Pública
Araújo (2002)	A habilidade de um governo para criar e aplicar suas políticas. Essa habilidade pode ser analisada sob os aspectos financeiro, de gestão e técnico.
Kissler & Heidemann (2006)	Transformação das estruturas administrativas e do Estado, focando na cooperação mútua, realizada de maneira eficiente, transparente e colaborativa, envolvendo o Estado, organizações empresariais e a sociedade, com o intuito de criar soluções inovadoras para os desafios sociais, promovendo oportunidades e potencializando um desenvolvimento futuro sustentável para todos os envolvidos.
Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) (2014)	O sistema abrange os mecanismos institucionais destinados a elaborar políticas públicas que assegurem a definição e a realização dos resultados desejados pelos cidadãos e demais atores envolvidos na esfera pública.
Silva (2016)	Representa o ponto de intersecção entre a legalidade no âmbito público e o benefício coletivo.
<i>International Federation of Accounts</i> (IFAC) (2014)	governança abrange os mecanismos - políticos, econômicos, socioambientais, administrativos, legais, entre outros - implementados para garantir a definição e realização dos resultados desejados pelas partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) a partir dos estudos citados.

Os conceitos abordados no quadro anterior entram em um consenso ao compreendermos que a governança pública envolve a implementação de mecanismos e processos diversos para atender a alguns fatores, como os interesses coletivos, garantir a eficiência na gestão pública, promover o desenvolvimento sustentável e alcançar resultados desejados pelas partes envolvidas.

No sentido de garantir com êxito estes fatores acima mencionados, o Referencial Básico de Governança, desenvolvido pelo TCU (2014, p. 5-6,), define a governança no setor público como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Além disso, para uma governança eficaz, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017) elaborou seis princípios de governança pública: Capacidade de resposta, Integridade, Confiabilidade, Melhoria regulatória, Prestação de contas e responsabilidade e Transparência. Estes princípios de governança pública servem como orientações fundamentais que direcionam e moldam a maneira como as instituições do setor público operam e tomam decisões.

A IFAC (2013) compilou, ainda, as diretrizes da governança. São elas:

- Orientar ações para alcançar resultados para a sociedade, oferecendo soluções ágeis e inovadoras diante de recursos limitados e mudanças nas prioridades.
- Estimular a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços, especialmente os oferecidos de maneira eletrônica.
- Acompanhar o desempenho e avaliar a concepção, execução e resultados das políticas e ações prioritárias para garantir a conformidade com as diretrizes estratégicas.
- Coordenar instituições e processos para aprimorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, visando criar, preservar e fornecer valor público.
- Incentivar altos padrões éticos de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, alinhando-se às funções e responsabilidades de seus órgãos e entidades.
- Implementar controles internos baseados na gestão de riscos, priorizando ações estratégicas de prevenção antes de aplicar as avaliações.
- Avaliar propostas de criação, ampliação ou aprimoramento de políticas públicas e concessão de incentivos fiscais, sempre que viáveis, analisando seus custos e benefícios.
- Manter o processo decisório embasado em provas, conformidade legal, qualidade regulatória, desburocratização e apoio à participação da sociedade.
- Editar e revisar atos normativos, observando boas práticas regulatórias e buscando legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas quando apropriadas.

- Formalizar as funções, competências e responsabilidades das estruturas e arranjos institucionais de forma clara e definida.
- Fomentar uma comunicação aberta, voluntária e transparente sobre as atividades e resultados da organização para fortalecer o acesso público à informação.

Os princípios, diretrizes e mecanismos desempenham papéis cruciais na elaboração e implementação de uma governança pública eficaz. Eles fornecem uma base ética e prática necessária para orientar a gestão pública, permitindo um ambiente no qual as instituições podem operar de maneira transparente, responsável e eficiente.

2.3 GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

“O tema governança universitária é pouco explorado na literatura e é delineado sob as bases da governança corporativa e da governança pública, a depender da organização administrativa da IES (se pública ou privada)” (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017, p. 7). Ainda, os autores acrescentam que ao buscar em seu trabalho por estudos científicos que abordem o tema de governança e IES, uma das pesquisas mais antigas publicadas data de 2006, realizada por Jarzabkowski e Fenton com o tema: Estratégias e organização em contextos pluralistas. Este resultado da pesquisa dos autores enfatiza o quão recente é este assunto.

Marques *et al* (2022) acrescenta ainda que, devido à restrita biblioteca de artigos que tratam sobre o tema, é possível presumir que as IFES apresentem pouca maturidade e conhecimento acerca da governança. E, para Roeder, Junglos e Cestari (2021), “quanto maior o índice de maturidade, mais eficiente será a gestão, e conseqüentemente, mais robustas serão as entregas para a sociedade e mais otimizado será o uso dos recursos públicos.”. Ou seja, existem poucas ferramentas de pesquisa e suporte para atender as necessidades de entendimento das instituições e esta deficiência acarreta uma má estrutura de governança e gestão, que resulta no mau uso dos recursos públicos. Ainda, segundo Marques *et al* (2022), as universidades federais utilizam de recursos públicos e estão carentes, portanto, de mecanismos de governança que permitam transparência, equidade e prestação de contas.

Portanto, a falta de entendimento e atores nos quais possam se basear para apresentar uma estrutura de governança inteligente que possa atingir seus objetivos e ainda estar de acordo com os princípios e diretrizes de boa governança, faz com que estas Universidades estejam suscetíveis a mais riscos.

Sendo assim, Sales *et al* (2020) enfatiza ainda o conceito de uma IFES e sua importância para com a sociedade e órgãos públicos, o que corrobora com a necessidade de aplicação de métodos eficazes de gestão e governança, como mencionado pelos atores acima.

As Universidades Federais brasileiras, como integrantes da Administração Pública, sob a forma de Autarquias ou Fundações, estão sujeitas às leis e regulamentos que regem o setor público. Vinculadas ao Ministério de Educação (MEC), têm como principal missão a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, promoção da cultura, prestação de serviços à comunidade e formação de profissionais qualificados, nas mais diversas áreas do conhecimento (SALES *et al*, 2020, p. 1478).

Portanto observa-se que os atores acima mencionados se referem ao estudo que aborda a temática da governança nas Instituições Federais de Ensino como uma área que demanda maior reconhecimento, mas que, porém, é restrita quanto ao compilado de pesquisa e que, portanto, cabe a serem realizados mais estudos que possam alimentar os conhecimentos acerca do tema.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A proposta deste estudo é verificar as estruturas de governança, assim como suas instâncias e atores. Dentro desta pesquisa estão contidas informações e dados extraídos dos Portais de Acesso à Informação de cada IES no ano de 2023. Portanto, a composição da metodologia de pesquisa para este estudo é delineada por uma abordagem descritiva, onde serão estudadas, segundo Gil (2010) as características de um grupo, onde, neste caso, serão as estruturas das IES. Ainda, o trabalho se baseia em uma pesquisa documental, que, também, segundo o autor, existem diversas vantagens quanto a esta tipologia de pesquisa, sendo uma delas “considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados” (Gil, 2002, p. 62-3).

Além disso, a metodologia foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa com análise de conteúdo, dentre elas, conteúdos analisados com base na literatura do *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, do IBGP, TCU, IFAC e outros autores. Esse método qualitativo enfatiza a compreensão detalhada, a interpretação e a extração de significados subjacentes nos documentos analisados. Técnicas de análise qualitativa são aplicadas para identificar temas e informações relevantes contidas em documentos.

Sendo assim, devido ao enquadramento metodológico que o trabalho apresenta, o trabalho teve como ferramentas de embasamento da pesquisa, leituras e coletas de dados primários como websites oficiais e portais de acesso à informação das Universidades Federais, além de documentos necessários para uma observância eficiente destas estruturas, como Relatórios de Gestão e Portarias, fontes internas das instituições que garantem a precisão e a confiabilidade dos dados levantados.

Estes websites fonte para revisão das estruturas de governança das universidades estão no quadro a seguir e foram estudados e selecionados por apresentarem a versão atualizada de cada estrutura de governança em seus documentos, podendo haver variância de ano de publicação de uma para outra ou dos tipos de documento na qual estas estruturas se fazem presentes.

Quadro 2 – Sites de Coleta de Estrutura das Universidades

Univer sidades	Websites - Estrutura de Governança
UFRJ	https://governanca.ufrj.br/superintendencia-de-governanca-ufrj/integridade-publica/estruturade-governanca-na-ufrj/

UnB	https://noticias.unb.br/76-institucional/6563-unb-adota-novo-modelo-de-governanca-quecoloca-a-sociedade-em-evidencia
UFRGS	https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf
UFSC	https://gestaoderiscos.ufsc.br/estrutura-de-governanca-da-ufsc/#:m:text=A%20Estrutura%20de%20Governan%C3%A7a%20da,de%20Governan%C3%A7a%20Riscos%20e%20Controles
UFMG	https://ufmg.br/estrutura/estrutura-de-governanca#:~:text=A%20UFMG%20disp%C3%B5e%20de%20%C3%B3rg%C3%A3os,de%20tomada%20de%20decis%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É relevante salientar que as informações aqui apresentadas são baseadas em uma pesquisa realizada no período compreendido entre 22 de novembro de 2023 e 21 de dezembro de 2023. Esse intervalo de tempo foi selecionado para capturar dados atualizados e pertinentes às atividades, estatísticas acadêmicas, projetos de pesquisa, programas de extensão e demais informações relevantes disponíveis no momento da pesquisa.

3.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Para elaborarmos a pesquisa, a escolha de Universidades Federais se deve ao fato de sua importância para o país, com investimentos em profissionais qualificados e áreas de pesquisa que são alimentos para o setor produtivo, portanto, para o estudo, primeiro foi realizado o levantamento da população, que abrange as dez Universidades que tiveram melhor posição no Ranking Universitário da Folha (RUF) 2023 – Lista Geral de Melhores Universidades. Analisada a população, definiu-se a amostra da pesquisa, que levou em consideração dois critérios, sendo eles: ser uma Universidade Federal e ter maior número de alunos inscritos, ainda segundo o RUF 2023. Este último critério se deve pelo fato de, ao possuírem a escala ampliada de matrículas, esta pode influenciar significativamente a estrutura organizacional, as políticas institucionais e a dinâmica de governança. Para elucidar a execução da seleção, a figura de dinâmica abaixo foi elaborada.

Figura 1 – Etapas da Seleção de Amostra Estudada



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do exposto e após a pesquisa, as seguintes Universidades estudadas neste trabalho foram:

- A) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com um total de 46.569 alunos inscritos;
- B) Universidade de Brasília (UnB), com aproximadamente 40.135 alunos inscritos;
- C) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), somando 34.203 alunos inscritos;
- D) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com 33.486 alunos inscritos, aproximadamente; e
- E) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com 31.655 alunos inscritos.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

No estudo foram verificadas cinco estruturas de Governança, sendo elas da UFRJ, UNB, UFRGS, UFSC e UFMG. O Referencial Básico de Governança do TCU esclarece ainda que:

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (TCU, p. 26, 2014).

Como base para estudo e entendimento de uma Estrutura de Governança, tem-se a estrutura básica de governança de forma simplificada elaborada pelo TCU na figura abaixo.

Figura 2 – Estrutura Básica de Governança



Fonte: Referencial Básico de Governança (TCU, 2014)

Dentro de um modelo de governança estão localizadas estruturas administrativas, as quais se intitulam como “Instâncias” e cada instância tem um papel na estrutura da governança. São elas:

- **Instâncias Externas de Governança:** Exercem a supervisão, controle e regulação, desempenhando uma função crucial na melhoria da governança das entidades públicas. Operam de forma autônoma e independente, sem estarem subordinadas às organizações que estão sujeitas à sua regulação.
- **Instâncias Externas de Apoio à Governança:** Atuam na avaliação, auditoria e monitoramento independente e, quando identificam irregularidades, comunicam os eventos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas.
- **Instâncias Internas de Governança:** Têm o encargo de estabelecer ou analisar a estratégia e as políticas internas, bem como de monitorar a conformidade e a eficácia delas, agindo quando há desvios identificados. Também asseguram que tais estratégias e políticas atendam ao interesse público, atuando como elo entre a autoridade principal e seus agentes.
- **Instâncias Internas de Apoio à Governança:** Efetuam a comunicação entre partes envolvidas tanto internas quanto externas à gestão, além de conduzir auditorias internas que avaliam os procedimentos de governança, gestão de riscos e controles internos, reportando eventuais disfunções identificadas à alta administração.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram contemplados neste tópico os desdobramentos da pesquisa referentes às estruturas de governança observadas, em consonância com o arcabouço teórico-metodológico delineado no tópico 3. Para a condução deste estudo, foi verificado em cada Universidade sua estrutura de governança e atores.

4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UFRJ

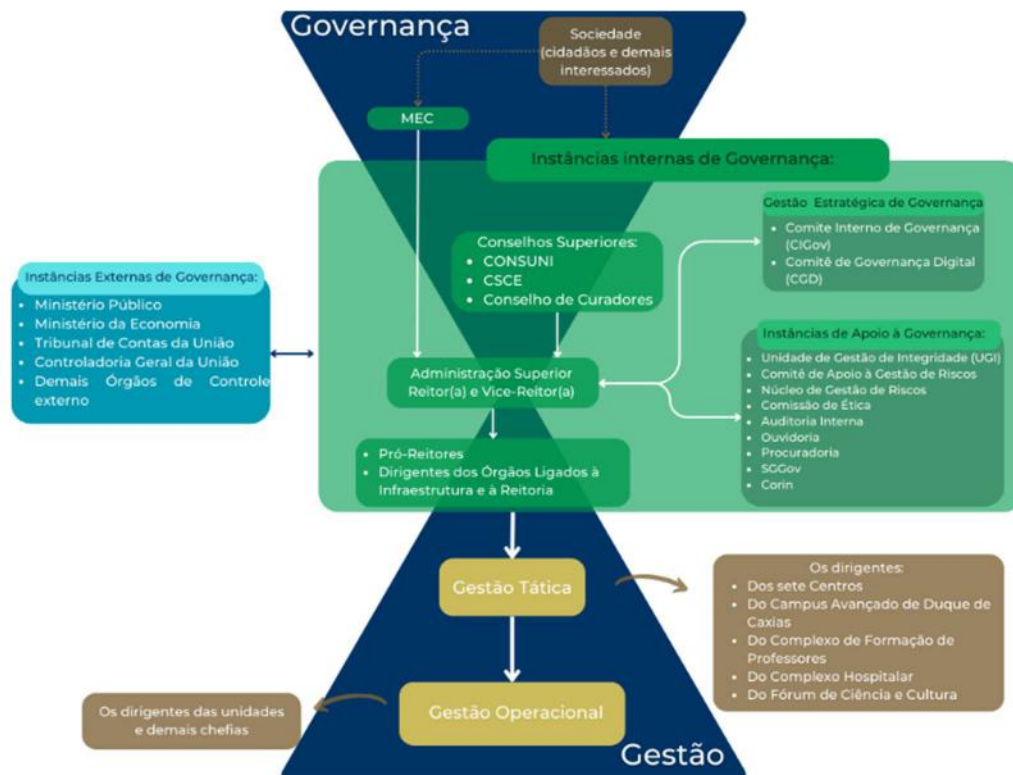
A Universidade Federal do Rio de Janeiro é uma das mais prestigiadas instituições de ensino superior do Brasil e da América Latina. Fundada em 1920, a UFRJ é reconhecida pela excelência acadêmica, pesquisa de ponta e contribuições significativas para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social do país. Ela está localizada na cidade do Rio de Janeiro, e tem uma história marcada pela diversidade, inovação e comprometimento com a produção do conhecimento em diversas áreas do saber. Composta por mais de 70 unidades acadêmicas, entre faculdades, institutos e escolas, a universidade oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação em diferentes campos do conhecimento. Além da sua relevância acadêmica, a UFRJ é reconhecida pela sua atuação no desenvolvimento de pesquisas de alto impacto e por abrigar importantes centros de excelência e laboratórios avançados.

Segundo RUF (2023), a Universidade Federal do Rio de Janeiro ocupa a 4ª (quarta) posição dentre as universidades em geral no Brasil e possui aproximadamente 46.569 alunos inscritos.

Quanto à elaboração da estrutura da governança na Universidade (figura 3), a Superintendência-Geral de Governança transcorre:

“Em decorrência da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que trata da modernização de práticas administrativas nos órgãos públicos, a Reitoria estabeleceu o Sistema de Governança da UFRJ, instituindo uma Estrutura de Governança no âmbito da Universidade, para implantação e acompanhamento da sua gestão estratégica.” (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Figura 3 – Estrutura de Governança da UFRJ



Fonte: Superintendência-Geral de Governança (UFRJ)

Ao ser verificada a estrutura da UFRJ, observou-se que está representada pelo triângulo invertido, como no modelo apresentado pelo TCU, e esta está seccionada em 3 tipos de Instâncias. Sendo elas Internas, Internas de Apoio e Externas. No quadro verde, tem-se a Instância Interna e a ela pertencem o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho Superior de Coordenação Executiva (CSCE) e o Conselho de Curadores. Ainda na Instância Interna está inserido a Alta Administração, Reitoria e Vice-Reitoria. Estes atores irão definir a estratégia e monitorar seu desempenho.

Ainda no quadro verde da figura estão inseridos os atores da Instância Interna de Apoio, esta é composta pelo Comitê Interno de Governança, a Unidade de Gestão da Integridade (UGI), a Comissão de Ética, a Auditoria Interna (AUDIN), a Ouvidoria, a Procuradoria, a Superintendência-Geral de Governança (SGGov) e a Coordenação de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade (CORIN). Esta instância visa exercer função de comunicação entre as partes interessadas (Sociedade e demais órgãos), monitorando e interagindo com as áreas responsáveis.

Por último, por haver a necessidade de órgãos reguladores responsáveis pela supervisão, controle e regulação das atividades da UFRJ fazem-se necessárias as instâncias externas, que estão representadas no quadro azul, que atuem de forma independente, sendo eles

o Ministério Público, o Ministério da Economia (ME), o TCU, a CGU e demais órgãos, como o Congresso Nacional e o Ministério da Educação (MEC).

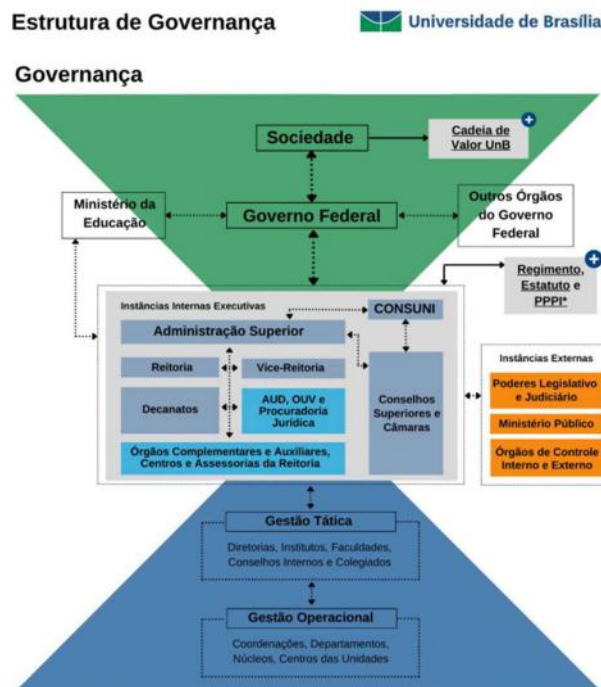
4.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UnB

A Universidade de Brasília (UnB) é uma instituição de ensino superior pública, reconhecida por sua excelência acadêmica e por sua contribuição significativa para o desenvolvimento do conhecimento e da pesquisa no Brasil. Fundada em 1962, a UnB está localizada na capital brasileira, Brasília. A universidade é conhecida por seu compromisso com a inovação, pluralidade e excelência acadêmica.

Segundo RUF (2023), a Universidade de Brasília ocupa a 9ª (nona) posição dentre as universidades em geral no Brasil e possui aproximadamente 31.655 alunos inscritos.

O modelo de estrutura de governança passou por mudança em 2023, quando aperfeiçoaram o modelo anterior, de 2018. Segundo o portal da UnB Notícias, o “objetivo é aperfeiçoar atividades de gestão ao dar maior transparência ao funcionamento das diferentes instâncias da Universidade” (Universidade de Brasília, 2023).

Figura 5 – Estrutura de Governança da UnB



Fonte: DPL/DPO/UnB, 2023 (UNB, 2023)

A Estrutura de Governança da UnB está representado pelo triângulo verde invertido, seguindo o modelo proposto pelo TCU, e é segmentada em três tipos de instância.

As Instâncias Internas estão definidas conforme o Estatuto e o Regimento Geral da instituição. Elas incluem o CONSUNI, órgão máximo da UnB, responsável por formular as políticas globais, aprovar a programação anual de trabalho e diretrizes orçamentárias, além dos Conselhos Superiores, composto por como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho de Administração (CAD), com funções deliberativas e normativas. Fazem parte ainda como atores de instância interna câmaras, como, Câmara de Ensino de Graduação (CEG), Câmara de Extensão (CEX) e Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD). Também é ator de instância interna a Administração Superior, a qual desempenha um papel crucial na execução da governança, a Reitoria e a Vice-Reitoria que representam a administração geral e celebração de convênios e os Decanatos, oito unidades administrativas, coordenam e fiscalizam as atividades universitárias.

Quanto às Instâncias Internas de Apoio à Governança da UnB, estas são representadas pela Auditoria Interna (AUD), Ouvidoria (OUV), Procuradoria Jurídica (PF/UnB) e órgãos Complementares da Reitoria, como Biblioteca Central, Secretaria de Tecnologia da Informação, entre outros. Estes centros ligados à Reitoria realizam atividades culturais, científicas e de serviços à comunidade.

Para completar a estrutura da governança, tem-se as Instâncias Externas, representadas em cor laranja, representadas pelo Poder Legislativo (Congresso Nacional), Poder Judiciário, Ministério Público e Órgãos de Controle Interno e Externo, como a CGU e o TCU. Essas entidades têm funções diversas, como elaborar leis, garantir direitos individuais, manter a ordem jurídica e fiscalizar o poder público, respectivamente.

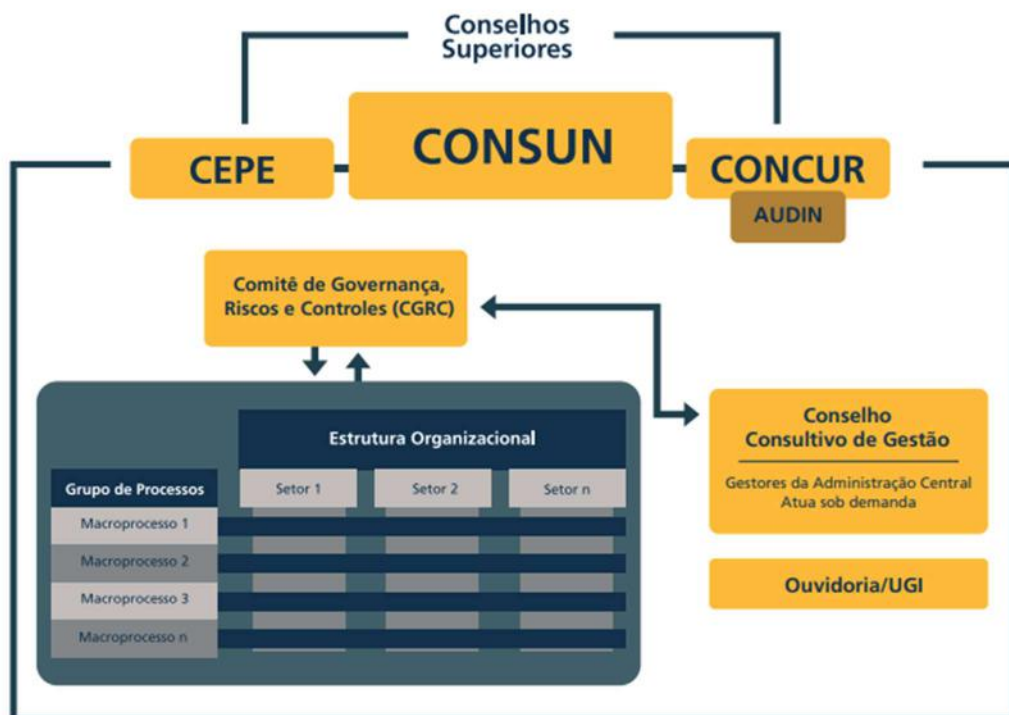
4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é uma instituição de ensino superior pública, reconhecida pela sua tradição, excelência acadêmica e contribuição significativa para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão no Brasil. Fundada em 1934, a UFRGS está localizada na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A universidade fomenta a inovação e o empreendedorismo, estabelecendo parcerias com setores público e privado para impulsionar soluções tecnológicas e estratégias que contribuem para a economia local e nacional.

Segundo RUF (2023), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul ocupa a 3ª (terceira) posição dentre as universidades em geral no Brasil e possui aproximadamente 34.203 alunos inscritos e possui grande importância para o governo e sociedade.

Um dos objetivos de desenvolvimento organizacionais do Plano De Desenvolvimento Institucional (PDI) é “o aperfeiçoamento das práticas de governança pública na Universidade” (UFRGS, 2016, p. 33). Portanto, coube observar sua estrutura de governança (Figura 6).

Figura 6 – Estrutura de Governança da UFRGS



Fonte: Relatório de Gestão 2022 (UFRGS, 2023)

A estrutura elaborada pela UFRGS se distingue do modelo apresentado pelo TCU e o triângulo invertido e não possui as separações das instâncias definidas. Porém é observado, dentro da estrutura as Instâncias Internas, como os conselhos superiores, compostos pelo Conselho Universitário (CONSUN) e suas comissões que representa o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e suas câmaras, que se caracteriza como órgão técnico com funções deliberativa, normativa e consultiva sobre ensino pesquisa e extensão e Conselho de Curadores (CONCUR), órgão fiscalizador da gestão econômico-financeira, que está diretamente ligado à Auditoria Interna (AUDIN). Nela também está inserida a Administração Central.

No que se refere às Instâncias Internas de Apoio, tem-se a AUDIN, a Ouvidoria, a Unidade de Gestão Integrada (UGI) e o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CRGS), instância esta integrante do CAD. Também compõem as instâncias internas de governança o Comitê de Governança Digital (CGD), o Conselho Consultivo de Gestão, o Grupo de Processos (GP) e a Ouvidoria.

No que tange as Instancias Externas e Externas de Apoio, não foram encontrados documentos da IES que as mencionem em seu Portal de Acesso à Informação ou demais documentos correspondentes.

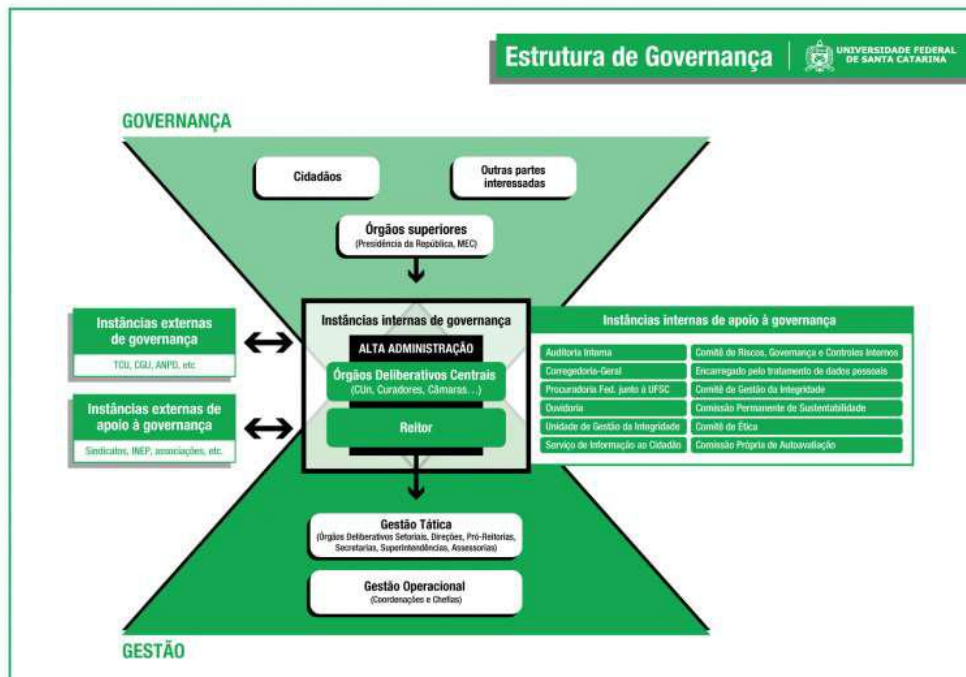
4.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição renomada no cenário acadêmico brasileiro. Fundada em 1960, tem sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, e campus em diferentes cidades catarinenses. Reconhecida pela excelência acadêmica, pesquisa de vanguarda e forte integração com a comunidade, a UFSC desempenha um papel crucial no avanço científico e cultural não apenas em Santa Catarina, mas em todo o Brasil. Oferecendo uma ampla variedade de cursos de graduação, pós-graduação e programas de extensão, a universidade se destaca pela qualidade de sua educação e infraestrutura de pesquisa.

Segundo RUF (2023), a Universidade Federal de Santa Catarina ocupa a 7ª (sétima) posição dentre as universidades em geral no Brasil e possui cerca de 33.486 alunos inscritos e possui grande importância para o governo e sociedade.

“A Estrutura de Governança da UFSC foi aprovada pelo Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles em reunião realizada no dia 10 de junho de 2022 e oficializada por meio da Portaria Normativa Nº 449/2022/GR” (Universidade Federal de Santa Catarina, 2022).

Figura 3 – Estrutura da Governança da UFSC



Fonte: PORTARIA NORMATIVA Nº 449/2022/GR (UFSC, 2022)

Portanto, ao verificar a estrutura de governança da Universidade Federal de Santa Catarina observa-se que está dividida em quatro setores distintos: Instância Externa, Instância Externa de Apoio, Instância Interna e Instância Interna de Apoio.

Na categoria de instâncias externas de governança, destacam-se o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Esses atores têm como responsabilidade primordial a supervisão, gestão e regulamentação das operações dos órgãos do Poder Executivo federal.

As instâncias externas de apoio à governança têm como papel fundamental avaliar e monitorar as entidades públicas, além de facilitar a comunicação entre as partes interessadas. Esse grupo é composto, em sua estrutura, por sindicatos e associações, controle social e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INPE).

No que se refere às instâncias internas de governança, estas são encarregadas de definir e avaliar a estratégia e as políticas internas da instituição. São responsáveis por monitorar a conformidade e o desempenho, sendo representadas pela Alta Administração, a reitoria e pelos Órgãos Deliberativos Centrais, como Conselho Universitário (CUn), Conselho de Curadores e Câmaras.

Por fim, as instâncias internas de apoio à governança desempenham um papel crucial na comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração. Esses agentes são

representados por diversas entidades, como a Auditoria Interna, a Comissão Permanente de Sustentabilidade, a Comissão Própria de Autoavaliação, o Comitê de Ética, o Comitê de Gestão da Integridade, o Comitê de Riscos, Governança e Controles Internos, a Corregedoria-Geral, o encarregado pelo tratamento de dados pessoais, a Ouvidoria, a Procuradoria Federal junto à UFSC, o Serviço de Informação ao Cidadão e a Unidade de Gestão da Integridade. Estes desempenham papéis fundamentais no suporte à governança da instituição.

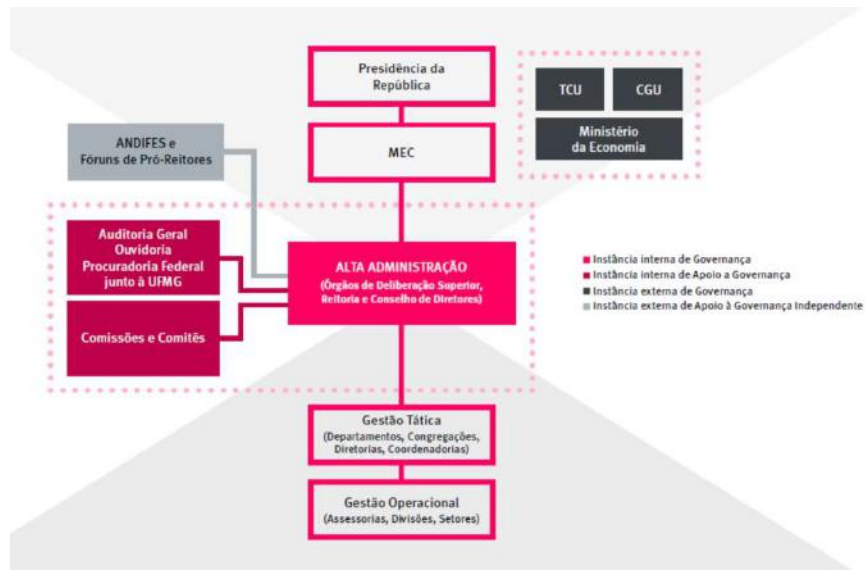
4.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ATORES NA UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma das principais instituições de ensino superior e pesquisa do Brasil, reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência em suas atividades acadêmicas e científicas. Fundada em 1927, a UFMG está localizada em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais e se destaca pela diversidade de áreas de conhecimento abrangidas, englobando ciências humanas, exatas, biológicas, saúde, artes, entre outras. Sua estrutura acadêmica é composta por diferentes unidades acadêmicas, institutos, faculdades e centros de pesquisa, proporcionando um ambiente de aprendizado multidisciplinar e inovador.

Segundo RUF (2023), a Universidade Federal De Minas Gerais ocupa a 5ª (quinta) posição dentre as universidades em geral no Brasil e possui aproximadamente 31.655 alunos inscritos e possui grande importância para o governo e sociedade.

No que tange a elaboração da estrutura de governança da UFMG (figura 4), “foi elaborada com o intuito de facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão” (Universidade Federal de Minas Gerais, 2019).

Figura 4 – Estrutura de Governança da UFMG



Fonte: Relatório de Gestão 2019 (UFMG, 2020)

No que tange a elaboração da estrutura de governança da UFMG (figura 4), “foi elaborada com o intuito de facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão” (Universidade Federal de Minas Gerais, 2019).

A UFMG apresenta sua estrutura de Governança como o modelo do TCU, em forma de um triângulo invertido e os quatro tipos de instâncias definidos.

Logo no topo da estrutura, observa-se as partes interessadas, a Presidência Da República. Ao lado direito desta entidade situa-se as Instâncias Externas de Governança, representadas pelo TCU, a CGU e o MEC. Estes atores irão atuar de forma independente e autônoma na fiscalização e regulação da governança da Universidade.

Também fazem parte da estrutura as Instâncias Externas de apoio, onde fazem parte a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e Fóruns de Pró-Reitores.

Já para as Instâncias Internas, tem-se, atores que definem e avaliam a estratégia, que consistem na Alta Administração, os Órgãos de Deliberação Superior compostos pelo Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), o Conselho de Curadores, assim como a Reitoria e Conselho de Diretores, atores que irão definir e avaliar a estratégia da Governança.

Como Instância Interna de Apoio, os atores correspondem à Auditoria Geral, Ouvidoria, Procuradoria Federal Junto à UFMG, além das Comissões e Comitês.

4.6 COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS E ATORES

Segundo a Constituição Federativa do Brasil (1988), as universidades têm liberdade e independência em questões ligadas à condução de atividades de ensino e pesquisa, gestão administrativa, bem como na administração de recursos financeiros e patrimoniais. Sendo assim, as diferenças de estratégias, objetivos e necessidades da instituição podem fazer variar as estruturas de governança e seus atores envolvidos. Portanto, após serem verificadas as estruturas e atores de governança das IES neste estudo, foram observadas tanto diferenças quanto similaridades entre elas que foram listados neste tópico.

No que tange aos modelos de estrutura de governança das universidades, foi percebido que as estruturas da UFRJ, UnB, UFSC e UFMG compartilham da mesma aplicação de estrutura seguindo o modelo proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU), como visto na Figura 1. Este modelo consiste numa estrutura de triângulo invertido onde as instâncias internas conversam com a área de estrutura de gestão e da governança. Além disso, na estrutura, as demais instâncias também estão presentes e enquadradas por tipo de instância (Interna, Externa, Interna de Apoio e Externa de Apoio). Em contrapartida, a UFRGS possui um modelo de estrutura que não apresenta similaridade com as das demais universidades verificadas e onde os tipos de instâncias não estão apontados e divididos claramente, o que apresenta, de maneira ineficiente como os órgãos e demais instâncias conversam entre si na estrutura e podem realizar o monitoramento e supervisão que auxiliam as demais instâncias. Quanto aos tipos de Instâncias, a UFMG, UFSC e UFRJ possuem os quatro tipos listados, identificados dentro das estruturas e mencionados nos documentos nos portais das Universidades. Porém, quanto à UnB, esta possui apenas as Instâncias Interna, Interna de Apoio e Externa listadas e a UFRGS possui apenas as Internas e Internas de apoio em evidência.

Ao serem observadas as Instâncias Internas das Universidades, foi observado que estas instâncias foram as que mais se assimilaram entre as universidades, estando presentes os Órgãos Deliberativos Superiores, como Conselhos Universitários e Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão, responsáveis por direcionar políticas, estratégias e normativas acadêmicas, assim como a Alta Administração, a Reitoria e a Vice-Reitoria, atores que desempenham funções importantes na administração geral, planejamento estratégico e representação da universidade.

Assim como as Instâncias Internas, as Internas de apoio também configuram presença homóloga. A Auditoria Interna, Ouvidoria e Procuradoria estão presentes em todas as estruturas, não estando, porém, a procuradoria presente apenas na UFRGS. Dentre todas as IES estudadas, apenas a UnB listou diversas instâncias não mencionadas pelas demais, como a

Corregedoria-Geral, os Conselhos de Integridade e de Ética. Ademais, muito se assemelham as Instâncias Internas de Apoio nas estruturas verificadas.

Quanto ao grupo de Instâncias Externas, elas possuem muitas semelhanças, porém igualmente são observadas diferenças. Ao realizar a comparação dessas instâncias, não foi considerada no enquadramento comparativo a UFRGS, visto que não apresentou em sua estrutura ou em documentos institucionais e outras revisões bibliográficas as instâncias externas e externas de apoio mencionadas. Portanto, ao examinar a UFRJ, UNB, UFSC e UFMG, observou-se que ambas possuem como instâncias externas a CGU e TCU. Quanto ao Ministério Público, este é uma instância externa também em evidência nos relatórios e estruturas das universidades mencionadas, porém, não foi observada na UFMG.

Por fim, ao observar as Instâncias Externas de Apoio, foram observadas mais diferenças do que semelhanças entre elas. No caso das semelhanças, a UFRGS, UFRJ e UNB não apresentaram em sua estrutura a relação destas instâncias. Em contrapartida, a UFMG possui ANDIFES e Fóruns de Pro Reitoria como atores e a UFSC tem como instâncias os sindicatos e associações, o controle social e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INPE), ambas apresentaram diferentes atores para desempenharem apoio à governança.

A partir do processo comparativo, foi possível comprovar que todas as Universidades possuem Estruturas de Governança definidas e seus atores estão identificados. Também, ao realizar as comparações, foram identificadas nuances distintas, como modelo de estrutura de uma universidade para a outra, como no caso da UFRGS para com as demais, que possuíam estruturas mais semelhantes, assim como a falta de observância das instâncias externas em sua estrutura. Também foi identificado que algumas das estruturas possuem expostas os quatro tipos de instância (Interna, Externa, Interna de Apoio e Externa de Apoio), onde a UFRJ e UnB apresentam três, a UFRGS, duas e as demais, os quatro tipos de instâncias. Porém, ao mesmo tempo, observaram-se elementos comuns entre as estruturas estudadas, como as instâncias CGU, TCU, Auditoria Interna, Ouvidoria, Órgãos deliberativos, Altas Administrações que se fizeram presentes na maioria das estruturas. As diferenças evidenciadas mostraram-se relevantes e multifacetadas, abrangendo desde aspectos em seu modelo de estrutura, como também dos atores nelas presentes. Entre estas discrepâncias, destacam-se as variações na organização, distribuição e dinâmica. A existência destas semelhanças e disparidades afirmam o exposto feito pela Constituição de 1988, onde as organizações possuem autonomia para elaborar as estratégias de acordo com o que lhes é necessário e objetivado. Nesse sentido, verificar detalhadamente essas divergências e convergências não apenas enriquece o

entendimento sobre cada estrutura individualmente, mas também oferece insights importantes sobre uma dinâmica mais ampla que permeia as estruturas de governança em diversos domínios de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar as estruturas de governança nas universidades federais do Brasil. Como autarquias, estas instituições possuem autonomia na elaboração de sua estrutura e os atores que a compõem, visto que estas aplicam suas estratégias de acordo com seus objetivos e missão, ou seja, ela se manifesta na sua influência direta sobre o gerenciamento eficaz dos recursos, na definição e alcance dos objetivos institucionais e na promoção de um ambiente propício para a qualidade acadêmica e científica.

Portanto, para atingir o objetivo do trabalho foram verificadas as estruturas de governança, assim como as instâncias a qual pertencem e observar onde elas se assemelham e se diferenciam. Conclui-se que no campo da governança pública nas universidades federais brasileiras estudadas houve o destaque da existência de similaridades, assim como diferenças, na elaboração de suas estruturas, como o fato de não todas, mas a maioria das universidades, utilizarem o modelo de estrutura de governança do TCU ou também por apresentarem em sua estrutura diferentes composições e instâncias podendo haver, ou não, os quatro tipos de instância dentro do modelo apresentado nas portarias e sites.

Diante do fato de a governança pública nas universidades ainda ser um elemento recente em estudo e estar em fase de melhorias e adequações, e considerando a importância significativa das instituições para o país em termos científicos, intelectuais e técnicos, realizar esta pesquisa se torna importante para o reconhecimento da elaboração dessas estruturas e o estudo de melhorias que possam ser introduzidas nestas instituições.

Sendo assim, é elementar que estas Universidades desenvolvam suas práticas de governança e desenvolvam mais relatórios e portarias específicas para que sejam instituídas estruturas mais claras, bem desenvolvidas e robustas, além de focar seus esforços em pesquisas mais recorrentes e na sistematização de instrumentos de avaliação de práticas de governança.

À luz das descobertas apresentadas neste estudo, é evidente que a evolução da qualidade dos serviços públicos oferecidos pelas universidades federais e outras instituições públicas depende diretamente da consolidação das práticas de governança. Portanto, é imprescindível um contínuo engajamento em estudos voltados para essa área, visando fortalecer e expandir as bases desse campo de investigação.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000:2009 **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009. Disponível em: https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf. Acesso em: 22 nov. 2023.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-16170>. Acesso em: 30 dez. 2023. OK
- ARAÚJO, Vinicius C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/661>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 dez. 2023.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Governança**. [Brasília]: CGU, [s.d]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca#:~:text=%E2%80%9CI%20%E2%80%93%20Governan%C3%A7a%20p%C3%BAblica%20%2D%20Conjunto,serve%C3%A7os%20de%20interesse%20da%20sociedade%E2%80%9D>. Acesso em: 05 dez. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Ensino Médio e Tecnológico**. Portaria Normativa Nº 449 de 29 de junho de 2022. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF. 2022. Disponível em: https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2022/07/449_PN_449.2022.GR_Estrutura_de_Governan%C3%A7a.pdf. Acesso em: 30 nov. 2023.
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 10 dez. 2023.
- DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antônio Ferraz. **Governança Pública: ensaiando uma concepção**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>. Acesso em: 10 dez. 2023.
- Folha de São Paulo. **Ranking Universitário da Folha (RUF) 2023**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2023/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em 22 nov. 2023.
- GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia; MACHADO, Marília Ribas. **Governança universitária: contribuições teóricas**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181109>. Acesso em: 10 dez. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 02 dez. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em:

<https://www.ifac.org/publications/good-governance-public-sector>. Acesso em: 02 nov. 2023.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. In International public sector study nº 13., 2001. Disponível em:

<https://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

INTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). 2023.

Disponível em:

https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%03%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%03%a1ticas%20de%20Governan%03%a7a%20Corporativa_6a%20Edi%03%a7%03%a3o.pdf. Acesso em: 18 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA (IBGP). 2014. Disponível em:

<https://forum.ibgp.net.br/principios-para-boa-governanca-publica/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

KISSLER, Leo; HEIDEMAN, Francisco. G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Revista de Administração Pública, 40(3), 479–499. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>. Acesso em: 30 dez. 2023.

LEVI-FAUR, David. (2012). **From "Big Government" to "Big Governance"**. In: D Levi-Faur (ed) The Oxford Handbook of Governance, pp 3-18. Oxford University Press, 2012.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/286958228_From_Big_Government_to_Big_Governance. Acesso em 03 dez. 2023.

MARQUES, Pauline Vanessa da Silva Braga et al. **Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União**. Revista Controle – Doutrina e Artigos. v. 18, n. 2, p. 164-196, 1 set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629>. Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MICHAELIS ON-LINE. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (2023)**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=OWQE>. Acesso em: 18 dez. 2023

PAINES, A. T.; Aguiar, M. R. V.; Pinto, N. G. M. **A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil**. *Nucleus*, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018.

PETERS, Brainard Guy. **O que é Governança?** *Revista do Tribunal de Contas da União*. Ano 45, n. 127. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/revista-do-tcu-n-127-maio-ago-2013.htm>. Acesso em: 27 nov. 2023.

REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA. **Para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao TCU**. *Tribunal de Contas da União*. 3 e. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 20 dez. 2023.

REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA. **Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. *Tribunal de Contas da União*. 2 v. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. 80 p, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501763021826806F6>. Acesso em 3 dez. 2023.

ROEDER, Alexandra. JUNGLOS, Aldemir. CESTARI, José. **Maturidade em Governança Pública: Uma Análise das Instituições Federais de Ensino Superior**. Simpósio de Engenharia da Produção. São Paulo: Bauru. 2021. Disponível em: https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/09/XXVIII_SIMPEP_Art_854.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

SALES, Elena et al. **Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Um Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, abr./jun. 2020. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15836/1/2014_dis_ecassales.pdf. Acesso em: 9 dez. 2023.

SANTOS, Rafael. **Tom do Topo (TdT) e auditoria interna: Análises acerca da estrutura governamental do Sistema Único de Saúde (SUS) a partir do Modelo das Três Linhas 2022**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/240981/PGCG0021-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SEDREZ, C. S.; FERNANDES, F. C. **Gestão de riscos nas universidades e centros de universitários do estado de Santa Catarina**. *Gestão Universitária da América Latina*, (número especial), 70-93, 17(6), 70-93. 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SILVA, Marcelo R. **Práticas de comunicação da governança pública em municípios brasileiros por intermédio da internet**. Curitiba. 2016. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2331/1/CT_PPGPGP_M_Silva%2c%20Marcelo%20Rodrigues%20da_2016.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001657551>. Acesso em: 30 nov. 2023.

TARTARUGA, I.G.P. **As inovações nos territórios e o papel das universidades: notas preliminares para o desenvolvimento territorial no estado do rio grande do sul.** Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT). Porto Alegre, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270580102_As_inovacoes_nos_territorios_e_o_papel_das_universidades_notas_preliminares_para_o_desenvolvimento_territorial_no_Estado_do_Rio_Grande_do_Sul. Acesso em: 05 dez. 2023.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança. **Governança pública: uma revisão conceitual**, Revista do Serviço Público: de 2011 a 2020, v. 70, ed. 4, p. 519-550, 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 26 nov. 2023.

TRICKER R. I. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices.** Oxford University Press. 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=TRICKER+R.+I.+\(2015\)+Corporate+Governance:+Principles,+Policies,+and+Practices.+Oxford+University+Press.&ots=G31ID91UhZ&sig=KgflzdbZeK6Eho8MhLzNEXfWE5A#v=onepage&q=TRICKER%20R.%20I.%20\(2015\)%20Corporate%20Governance%3A%20Principles%2C%20Policies%2C%20and%20Practices.%20Oxford%20University%20Press.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=TRICKER+R.+I.+(2015)+Corporate+Governance:+Principles,+Policies,+and+Practices.+Oxford+University+Press.&ots=G31ID91UhZ&sig=KgflzdbZeK6Eho8MhLzNEXfWE5A#v=onepage&q=TRICKER%20R.%20I.%20(2015)%20Corporate%20Governance%3A%20Principles%2C%20Policies%2C%20and%20Practices.%20Oxford%20University%20Press.&f=false). Acesso em: 29 nov. 2023.

UFMG. **Estrutura e Princípios da Governança.** Universidade Federal de Minas Gerais. 2019. Disponível em: <https://ufmg.br/estrutura/estrutura-de-governanca#:~:text=A%20estrutura%20de%20governan%C3%A7a%20da,objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20estabelecidos%20pela%20gest%C3%A3o>. Acesso em: 30 nov. 2023.

UFMG. **Relatório de Gestão 2019.** Universidade Federal de Minas Gerais. 2020. Disponível em: https://ufmg.br/storage/4/8/7/3/487398b472fd2ba4f0c81370e63ce20d_16812160198175_135355142.pdf. Acesso em: 30 nov. 2023.

UFRGS. **Portal de Desenvolvimento Interno (PDI) 2016-2026.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

UFRGS. **Relatório de Gestão de 2022.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRJ. Superintendência-Geral de Governança. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://governanca.ufrj.br/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

UFRJ. **Superintendência-Geral de Governança.** Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://governanca.ufrj.br/>. Acesso em: 30 nov. 2023

UNB. **Portal de Notícias da Universidade de Brasília.** Universidade de Brasília. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/6563-unb-adota-novo-modelo-de-governanca-que-coloca-a-sociedade-em-evidencia>. Acesso em 30 nov. 2023.