

**Área Temática  
ESTRATÉGIA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO:  
UM ESTUDO DA PERCEÇÃO DOS STAKEHOLDERS SOBRE A  
QUALIDADE DOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA ADOTADOS PELA  
IES**

**RESUMO:** Implementar um processo de gestão com base em princípios da governança é um desafio para os gestores de qualquer organização, em especial no setor público. Diante desse desafio, esta pesquisa aborda a avaliação dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão de uma organização educacional pública. Trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa e aplicação de questionário. A análise foi realizada sob a base de dados coletada por meio das respostas dos participantes do estudo, utilizando-se do cálculo do Ranking Médio (RM). Os resultados sugerem que os servidores da IES pública avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como *média*, de acordo com os dados obtidos na pesquisa. Os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade *médio*. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam três princípios com nível de qualidade *alto* e, os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade *alta*. De uma maneira geral, os Princípios da Transparência, da Eficiência/Alcance dos Resultados e da Honestidade/Integridade/Legitimidade foram os que obtiveram a melhor avaliação, pois tiveram a qualidade considerada como *alta* pelos técnicos administrativos e gestores. Os princípios da Transparência e da Eficiência/Alcance dos Resultados, em especial, tiveram a avaliação no limite para ter a qualidade considerada *alta*.

**Palavras-chave:** Governança. Princípios. Instituições Públicas de Ensino.

**ABSTRACT:** Implementing a management process based on governance principles is a challenge for managers in any organization, especially in the public sector. Faced with this challenge, this research addresses the evaluation of teaching staff and administrative technicians regarding the quality of the governance principles present in the management of a public educational organization, which proposes to offer quality education, research and extension at different levels and modalities, focusing on citizen education and regional development. This is a case study with a quantitative approach and a data collection procedure, document analysis and questionnaire sent to the institutional e-mail of the entire study population. Affirmations were made in which the research participants expressed their perception about the quality of the governance principles present in the IES management, using the proposed Likert scale. The analysis was performed under the database collected through the responses of the study participants, using the calculation of the Ranking Average (RA) to analyze the perception of the research participants regarding the quality of the principles presented. The results suggest that IFMG employees evaluate the quality of the governance principles present in the management of the Federal Institute as average, according to the overall average ranking obtained in the survey. In general, the Principles of Transparency, Efficiency / Achievement of Results and Honesty / Integrity / Legitimacy were the ones that obtained the best evaluation, as they had the quality considered as high by administrative technicians and managers. The Principles of Transparency and Efficiency / Achievement of Results, in particular, were evaluated at the limit to have the quality considered high.

**Keywords:** Governance. Principles. Teaching Public Institutions.

## 1.Introdução

A forma e função adotadas na Governança Corporativa constituem temas que estão em permanente discussão na gestão estratégica das organizações, órgãos de regulação, bem como nos eventos acadêmicos. A Governança Corporativa tem sido utilizada como um importante instrumento para a diminuição do conflito de interesses entre os diversos stakeholders nas organizações (Arruda et al., 2008; Kreuzberg & Vicente, 2019). Na esfera pública brasileira, o termo governança foi um dos elementos basilares da reconstrução do Estado na década de 1990 (Silva, 2000).

A discussão sobre a gestão das instituições de ensino públicas, sobretudo Institutos Federais e Universidades e a necessidade de institucionalizar boas práticas de governança têm ganhado destaque nos últimos anos, uma vez que pesquisas têm considerado a governança como a principal força indutora de melhoria na qualidade de ensino (Salmi, 2016).

Na Espanha, por exemplo, a comissão criada pelo Governo para avaliar a implementação da Iniciativa Internacional de Campi de Excelência em 2011 concluiu que a governança ultrapassada era o principal obstáculo enfrentado pelas universidades espanholas. Por outro lado, a Dinamarca parece estar entre os poucos países que incorporaram sua iniciativa de excelência em uma reforma de governança global destinada a transformar suas universidades em instituições mais flexíveis e dinâmicas, o que permitiu, em grande parte, a rápida ascensão das universidades dinamarquesas em rankings internacionais (Salmi, 2016).

Diversos códigos de melhores práticas de governança foram publicados em todo o mundo, com o objetivo de nortear as ações e práticas gerenciais das organizações. Dentre eles, destaca-se o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015) no Brasil e os de âmbito internacional, como o *International Federation of Accountants - IFAC* (2001). Nestes códigos, diversos princípios foram apontados como norteadores do processo decisório organizacional.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) também estabeleceu alguns princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público, de acordo com o sugerido pelo Banco Mundial, sendo eles: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*, com o objetivo de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de acordo com os interesses da sociedade (Brasil, 2014a).

Para a IFAC (2001), a aplicação efetiva da governança corporativa ao setor público pode encorajar o uso eficiente dos recursos, a ampliação da transparência no uso dos recursos públicos e a responsabilização dos gestores, tornando assim as instituições públicas mais confiáveis e eficientes. No caso da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em 2017, o Presidente da República publicou o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro daquele ano, dispondo sobre a política de governança para a esfera pública brasileira (art. 1º) (Brasil, 2017). O decreto original estabelece mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a melhor prestação de serviços à sociedade (art. 2º).

Isto posto, seguindo-se os princípios e recomendações apontados no Estudo da IFAC de 2001, bem como no Estudo de 2014 da IFAC & CIPFA, assim

como no Referencial Básico de Governança do TCU de 2014, além do previsto no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), e tendo em vista que o modelo de governança do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) que foi implementado, este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como os servidores docentes e técnicos administrativos avaliam a qualidade dos princípios da Governança presentes na gestão do IFMG?

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi avaliar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

Embora existam muitos estudos cujo objeto central de pesquisa seja a governança no setor privado, faltam trabalhos no mesmo sentido no âmbito do setor público, principalmente envolvendo as universidades e os institutos federais de ensino (Santos et al., 2016). Entretanto, com relação à dimensão de análise do constructo governança pública, ressalte-se que o presente trabalho aponta singularidade, uma vez que a maioria das pesquisas identificadas foram analisadas sob o prisma de apenas uma das fontes de dados IFAC (2001), IFAC & CIPFA (2014), TCU (Brasil, 2014) ou IBGC (2015), e não dos quatro simultaneamente, o que corrobora o ineditismo da pesquisa.

Desse modo, o presente trabalho contribuirá para avanços do conhecimento científico na área de governança pública, possibilitando o desenvolvimento da gestão dos Institutos Federais de Ensino, utilizando-se dessa região como recorte de pesquisa, a fim de tratar o tema com maior profundidade na instituição analisada.

Além desta introdução, este estudo apresenta a revisão da literatura. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa e, posteriormente, são expostos os dados e a discussão dos resultados da pesquisa e as considerações finais acerca do estudo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Governança e Governança Pública: Princípios norteadores**

A utilização da expressão governança no seu significado mais atual, teve início na última década do século XX, quando instituições como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), promoveram debates para identificar condições que garantissem a eficiência do Estado (Santos, 1997). Estas discussões foram fundamentadas em uma nova concepção de gestão nas organizações, em que o binômio liberdade versus autoridade foi preponderante para que modelos de comportamento e sua influência no contexto das instituições assumissem grande valor na definição de suas estruturas de administração e controle, trazendo, assim, maior relevância para a governança.

Timmers (2000) expõe que a governança baseia-se em quatro elementos fundamentais, sendo eles: i) gestão – refere-se à estruturação da organização e ao desenvolvimento de processos para o alcance dos objetivos políticos almejados; ii) controle – relacionado a um sistema de medidas e procedimentos necessários para o alcance desses objetivos; iii) supervisão – trata-se de mecanismos adotados para que a realização dos objetivos da organização possa ser verificada em benefício de todas as partes interessadas; iv) prestação de contas – envolve a transparência e informações de todos os atos.

Dentre as teorias que fundamentam a Governança Corporativa, destaca-se o trabalho de Berle & Means (1932), que resultou no estudo de um caso de conflito presente nas organizações, entre acionistas e administradores, com destaque para o problema de separação entre a propriedade e a gestão (Cavalcante & Luca, 2013).

Outro marco histórico para a difusão de boas práticas de governança corporativa, foi a criação, pelo Banco da Inglaterra, do Comitê dos Aspectos Financeiros de Governança Corporativa, presidido por Adrian Cadbury. Este Comitê publicou, em 1992, o Relatório “Aspectos Financeiros de Governança Corporativa”, também conhecido por Cadbury Report ou Relatório Cadbury (Cadbury, 1992). O Relatório inglês descreve, em linhas gerais, as responsabilidades do conselho, com a definição de seus membros e estabelece quem não deve ser conselheiro. Um dos últimos marcos históricos fundamentais para a consolidação da política de governança corporativa em nível mundial, destaca-se a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos, em 30 de julho de 2002. A Lei Sarbanes-Oxley, tem o objetivo de proteger os acionistas das empresas com ações negociadas na bolsa de valores americana, exigindo dessas organizações o aprimoramento da estrutura de controles internos financeiros. (Gelatti et al., 2010).

No âmbito nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o primeiro código sobre governança corporativa em 1999. A quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), fundamenta-se nos princípios estabelecidos pela OCDE, de transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa.

Dentre os princípios da governança corporativa dispostos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), a transparência consiste em disponibilizar as informações que sejam de interesse das partes interessadas e não apenas aquelas legalmente impostas; a equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas; a prestação de contas ou accountability fundamenta-se no dever dos agentes de governança em prestar contas de sua atuação de maneira clara, objetiva e oportunamente; e a responsabilidade corporativa pressupõe que os agentes de governança têm o dever de zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações.

No que se refere à área pública, as crises fiscais da década de 1980 atravessadas pelos mais diversos países, exigiram um rearranjo econômico e político internacional, visando tornar a máquina estatal mais eficiente (Brasil, 2014). Nesse contexto, a expressão governança foi resgatada para representar o novo padrão das relações entre Estado, sociedade e capital privado em razão da revisão de antigos modelos, realizada por grandes agências internacionais de apoio ao desenvolvimento financiadas pelo Banco Mundial (Cavalcante & Luca, 2013).

Especificamente quanto ao setor público, a governança diz respeito à administração dos órgãos próprios daquele setor. Tal gestão ocorre por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que, uma vez adequados, são totalmente aplicáveis ao setor geral do Estado (Silva et al., 2011; Barbosa & Faria, 2018).

Nesse diapasão, a International Federation of Accountants - IFAC (2001), uma organização mundial para a profissão contábil, publicou, por meio do seu Comitê do Setor Público (PSC), o *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*. O Study 13 estabeleceu os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas.

Em relação aos princípios de governança pública estabelecidos pela IFAC (2001), a transparência diz respeito à divulgação de informações relevantes à população; a integridade pressupõe que os gestores sejam honestos, confiáveis, leais, fieis e empenhados (Child, 2011, p. 330); e prestação de contas ou *accountability*, é a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (Brasil, 2014, p. 50).

Posteriormente, em 2014, a International Federation of Accountants - IFAC em conjunto com o Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), órgão internacional de profissionais da área contábil especialistas em finanças públicas, publicaram um documento intitulado *International framework: good governance in the public sector*, direcionado à governança no setor público, tendo como objetivo incentivar uma melhor prestação de serviços e uma melhor responsabilização, estabelecendo uma referência para aspectos de boa governança no setor (IFAC & CIPFA, 2014, p. 7).

Este documento da IFAC & CIPFA (2014) enumera os princípios que devem ser observados especificamente pelos órgãos que integram o setor público, a fim de que haja boa governança: integridade, ética e *compliance*; acessibilidade e envolvimento dos stakeholders; desenvolvimento sustentável; alcance de resultados; capacitação; gestão de riscos e de desempenho; transparência e *accountability*.

Especificamente no contexto brasileiro, o Tribunal de Contas da União (TCU), define a governança no setor público como “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (2014, p. 49). Em seu “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutores de Melhoria”, o egrégio TCU (Brasil, 2014, p. 49-50), estabelece alguns princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público, de acordo com o sugerido pelo Banco Mundial: legitimidade; equidade; responsabilidade; eficiência; probidade; transparência; *accountability*.

Constata-se, pois, que os princípios básicos sobre os quais se fundamentam ambos os setores, público e privado, são semelhantes: transparência, integridade e legitimidade, prestação de contas; acessibilidade e equidade; responsabilidade e desenvolvimento sustentável; eficiência e alcance dos resultados; capacitação; e gestão de riscos e de desempenho.

## **2.2 Qualidade da Governança**

Santos (1997) destaca que desde o início da década de 1990, as publicações do Banco Mundial passam a fazer referência ao termo *governance*,

associando à noção de *good governance* (boa governança) ou *good government* (bom governo).

Assim, com o objetivo de se implementar uma política de boa governança corporativa nas organizações, tem-se destacado preocupações relacionadas à ética e, principalmente, à transparência. A necessidade de se promover uma governança que torne mais efetiva as relações entre os setores público, privado e terceiro setor tem referenciado o novo paradigma de governança global (Matias-Pereira, 2010).

Seguindo a tendência das boas práticas de governança corporativa implantadas nas organizações privadas, as organizações públicas têm se alinhado a tais princípios e práticas, aprimorando-as para a aplicação ao setor público. Essa busca pelo aprimoramento dos instrumentos de governança nas instituições federais de ensino tem apresentado retornos significativos nos últimos anos, mas muito há de se fazer (Teixeira et al., 2018).

Não se pode olvidar, ainda, que a ênfase em governança reflete de muitas maneiras as preocupações públicas com relação à capacidade de seus sistemas políticos de agirem efetiva e decisivamente no sentido de resolver problemas públicos (Peters, 2013). Nesse sentido, para se avaliar a qualidade da governança deve ser avaliada a aderência das práticas da gestão de determinada organização aos princípios trazidos por organismos internacional e nacionalmente reconhecidos.

Assim como preceitua Matias-Pereira (2010, p. 125), a gestão da eficiência, eficácia e efetividade é que permitem usar adequadamente os instrumentos disponíveis a fim de tornar viável uma governança, sendo que a “gestão pública deve estar preparada para realizar as suas estratégias e políticas, usando os mecanismos disponíveis com eficiência, eficácia e efetividade, na busca de implementar ações e alcançar resultados, em particular a melhoria da qualidade de vida da população”.

#### **4. Metodologia**

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa, do tipo descritiva e foi desenvolvido por meio de um estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

A população do estudo foi composta de 1.877 servidores efetivos do IFMG, sendo 991 docentes e 886 técnicos administrativos em educação (TAEs). Para o cálculo amostral foi utilizado o software OpenEpi, versão 3.01, sendo considerado o total da população, com erro de 5% e intervalo de confiança de 95%. Dessa forma, a amostra calculada foi de 178 pessoas, sendo 94 docentes e 84 técnicos administrativos, dos quais 41 deveriam ser gestores. Assim, no período compreendido entre 20/10/2020 a 03/11/2020, responderam ao questionário 243 servidores efetivos da instituição, sendo 132 técnicos administrativos (54,3%) e 111 docentes (45,7%). Do total de respondentes, 100 servidores ocupavam algum cargo ou função de gestão (cargos ou funções comissionadas), perfazendo o percentual de 41,2%.

O questionário, definido na escala Likert de 5 pontos, foi fundamentado nos princípios de boa governança apontados pelos estudos de International Federation of Accountants - IFAC (2001), IFAC & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA (2014), Tribunal de Contas da União - TCU (Brasil, 2014) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015).

Houve também uma coleta de dados qualitativos de documentos da Instituição Federal de Ensino objeto do estudo, compreendidos por relatórios de gestão, páginas eletrônicas e outros documentos pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa.

Na análise dos dados utilizou-se de métodos descritivos, por meio das frequências absolutas e percentuais das respostas, valendo-se do software Microsoft Office Excel, versão Professional Plus 2019. Conforme proposto por Oliveira (2005), foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) para análise da percepção dos participantes da pesquisa em relação a qualidade dos princípios de governança presentes na gestão do IFMG. No modelo proposto, os participantes da pesquisa atribuem um valor de 1 a 5 para cada resposta e, baseando-se na frequência dessas respostas, é calculada a média ponderada para cada afirmativa apresentada no instrumento de pesquisa, referente a cada perfil dos respondentes. Nesse sentido, os resultados dos RMs de cada afirmativa constante no instrumento de pesquisa foram analisados, adotando-se os critérios do quadro 1.

Quadro 1 - Faixas de resultados - caracterização do nível de qualidade dos princípios de governança

Ranking Médio (RM)	Nível de Qualidade
Até 1,25	Muito baixo
Acima de 1,25 e até 2,50	Baixo
Acima de 2,50 e até 3,75	Médio
Acima de 3,75 e até 4,50	Alto
Acima de 4,50	Muito alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) adaptado de Sobreira & Rodrigues Júnior (2017b)

Diante dessa avaliação, foi possível identificar o nível de qualidade dos princípios da governança pública presentes na gestão do IFMG, conforme modelo da figura 1.

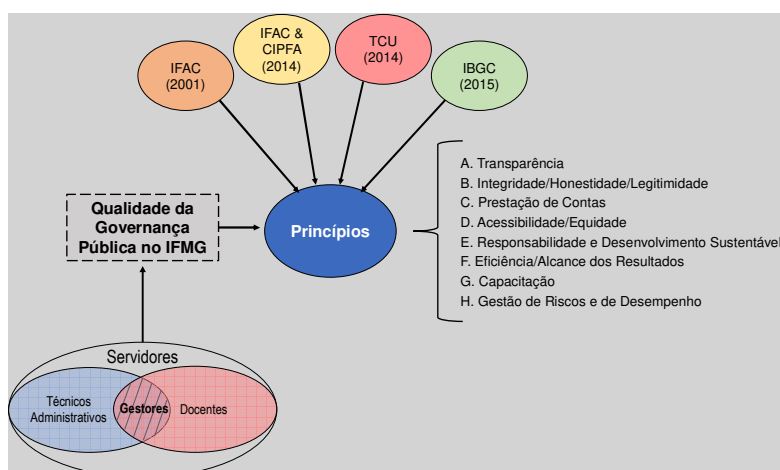


Figura 1 - Modelo teórico para aferir a qualidade dos Princípios da Governança na gestão de uma Instituição Federal de Ensino

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.1 Descrição do Caso

O processo de transformação na gestão do IFMG teve início em 2008, com a incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos CEFETs de Ouro Preto e Bambuí e das UNEDs de Formiga e Congonhas e



o estabelecimento da Reitoria na capital mineira, Belo Horizonte, com o objetivo de cumprir o importante papel integrador às suas unidades (IFMG, 2020). Posteriormente foram criados outros campi, sendo 18 na atualidade: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos campi avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova; além do Polo de Inovação Formiga, credenciado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) em 2015, servindo a várias cidades do estado de Minas Gerais.

De acordo com o Relatório de Gestão mais atual, o IFMG possui 1.877 servidores efetivos, sendo 991 docentes e 886 técnicos administrativos, distribuídos em suas unidades (IFMG, 2020, p. 158). Atualmente são disponibilizados mais de 70 (setenta) cursos, divididos entre as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico, Ensino Superior, Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Hoje o IFMG possui aproximadamente 16.700 alunos matriculados nas unidades distribuídas em Minas Gerais (IFMG, 2019, p. 29).

Segundo a última versão do Estatuto do IFMG, a organização administrativa da instituição compreende órgãos colegiados, a Reitoria e os campi (IFMG, 2018). Nesse sentido, podemos classificar os gestores do IFMG em três níveis: ocupantes de cargos de direção (CDs), ocupantes de função gratificada (FGs) e ocupantes de função de coordenação de curso (FCC). Além da diferença de remuneração, os CDs estão em nível mais alto da hierarquia da instituição (nível estratégico e tático). Por sua vez, os FGs são responsáveis por setores ou seções menores, e os FCCs respondem pela gestão acadêmica dos diversos cursos da instituição.

## **5. Análise dos Resultados**

O questionário proposto nesta pesquisa foi respondido por 243 servidores efetivos do IFMG, sendo 132 técnicos administrativos (54,3%) e 111 docentes (45,7%). Do total de respondentes, 100 servidores ocupam algum cargo ou função de gestão (cargos ou funções comissionadas), perfazendo o percentual de 41,2%. Ainda, 148 servidores são do sexo masculino (60,9%) e 95 são do sexo feminino (39,1% do total).

A pesquisa foi respondida por docentes e técnicos administrativos em exercício em todas as 18 unidades, além da Reitoria do IFMG, destacando-se a grande participação dos servidores do Campus Ouro Preto (36,2%), Reitoria, com sede em Belo Horizonte (12,8%), e Governador Valadares (5,3%).

Conforme apresentado no modelo teórico da pesquisa, buscou-se analisar a qualidade dos princípios de governança pública propostos por entidades internacional (IFAC, IFAC & CIPFA) e nacionalmente reconhecidas (TCU e IBGC) e presentes na gestão do IFMG, sendo: A. Transparência; B. Integridade/Honestidade/Legitimidade; C. Prestação de Contas; D. Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade; E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável; F. Eficiência/Alcance dos Resultados; G. Capacitação; e H. Gestão de Riscos e de Desempenho.

### **5.1 Práticas de Governança do IFMG**

De acordo com o Relatório de Gestão de 2019, a governança foi concebida no IFMG de forma que as áreas institucionais recebam apoio e atenção, visando maior segurança e controle sobre as ações da instituição nos âmbitos interno e externo, bem como com o objetivo de garantir o cumprimento das recomendações dos órgãos superiores e de controle (IFMG, 2020b).

Assim, o conceito estruturante da governança no âmbito do IFMG está relacionado aos mecanismos de proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização. Nesse sentido, as práticas relativas à governança no IFMG estão relacionadas aos sistemas de controle interno e externo, visando o atendimento das recomendações dos órgãos de controle externo, como a Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União, além da própria Auditoria Interna da instituição.

A fim de garantir o cumprimento da Política de Governança do IFMG, foi instituído o Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) da instituição. As competências deste Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno estão previstas no artigo 11 da Portaria nº 278/2020 (IFMG, 2020a). Destaca-se que o modelo de governança do IFMG prevê, em sua estrutura, além do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), os órgãos superiores da administração, constituídos pelo Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, e o Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo (IFMG, 2020b).

Quanto a prestação de contas e à própria transparência, o IFMG tem-se utilizado de importantes práticas de governança que seguem estes princípios. Dentre elas, destaca-se a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se pauta na tramitação eletrônica de uma série de procedimentos em todas as unidades do Instituto

## **5.2 Percepção dos servidores do IFMG sobre os Princípios da Governança no IFMG**

A primeira questão a respeito do **Princípio da Transparência**, foi possível perceber que a maioria absoluta dos servidores concorda que há transparência no IFMG. Do total de entrevistados, apenas 3,29% dos servidores discordam totalmente sobre a afirmativa. Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, verifica-se que o número alcançado pelos docentes foi de 3,71, dos técnicos administrativos 3,80 e dos gestores 4,23. O resultado geral foi de 3,76, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

Para o TCU, a principal característica da boa prática da transparência é possibilitar o acesso a todas as informações relativas à organização pública por todas as partes interessadas, incluindo o público externo, sendo, inclusive, um dos principais requisitos utilizado para o controle do Estado pela sociedade civil. (Brasil, 2014a).

Esse ponto merece uma especial atenção da gestão do IFMG, por se relacionar com a abertura de dados, a divulgação de informações relacionadas à área de atuação do órgão e a comunicação com as partes interessadas. É necessário dar transparência aos assuntos tratados nas reuniões dos Conselhos, instâncias superiores em que assuntos de relevo são tratados no âmbito institucional. Nesse sentido, embora a prática da transparência esteja presente nas ações da gestão do IFMG, é necessário que a instituição

estabeleça um relacionamento transparente com as partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica de maneira mais efetiva com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Com efeito, em pesquisa realizada em documentos oficiais, constata-se que a gestão do IFMG atende às boas práticas de governança no que concerne ao Princípio da Transparência. São realizadas publicações periódicas dos documentos legalmente exigidos, como instruções normativas, portarias e resoluções, além de relatórios de gestão, lançamentos de pedidos e comprovações de diárias, processo de compras, e algumas atas de reuniões.

No que diz respeito ao **Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade**, 77,78% dos respondentes afirmaram que existe honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG, sendo que 116 servidores concordam totalmente com a afirmativa. Do total de 243 respondentes, apenas 2,47%, ou 6 servidores, discordam totalmente sobre a existência de honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG.

Analisando as respostas entre as categorias de servidores, verifica-se que o Ranking Médio dos docentes foi de 3,97, enquanto dos técnicos administrativos foi de 4,28, e dos gestores foi de 4,60, resultando no Ranking Médio geral de 4,14 para a afirmativa “Há honestidade e probidade administrativa na gestão do IFMG”.

No caso do IFMG, verifica-se que desde o ano de 2018 foi estabelecida a Corregedoria-Geral, com o objetivo de difundir e preservar a probidade, a ética e a moralidade na conduta dos servidores lotados na instituição e dos atos administrativos praticados por estes servidores (IFMG, 2018a). Nestes termos, a estrutura de governança do IFMG prevê mecanismos para se receber, averiguar e tomar as providências nos casos referentes a honestidade, integridade e legitimidade de todos os seus servidores, inclusive da gestão, conforme estabelecem as boas práticas.

Sobre este aspecto, Child,(2011) conclui que uma vez assegurada a legitimidade da autoridade dos gestores, é preciso fazer com que os membros da organização se identifiquem com as metas institucionais, para que o comprometimento organizacional seja assegurado, juntamente com as exigências administrativas.

**Princípio da Prestação de Contas:** para a maioria dos servidores, representados por 66,25% deles, a prestação de contas é realizada no IFMG devido a exigência da legislação. Outros 2,06% dos respondentes, ou somente 5 servidores, discordam totalmente que a prestação de contas seja feita no IFMG devido a exigência da legislação. Para estes servidores, pode-se interpretar que haveria uma iniciativa da gestão em prestar as contas voluntariamente, a despeito de qualquer exigência legal.

Quanto ao Ranking Médio das categorias ouvidas nesta pesquisa, não houve uma variação significativa: o RM dos docentes foi de 3,80; dos técnicos administrativos foi de 3,94; e dos gestores foi de 3,85; o que levou ao Ranking Médio geral de 3,88, denotando a concordância dos servidores quanto a afirmação “No IFMG, a prestação de contas é realizada devido à exigência da legislação”.

Assim, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, verifica-se que os servidores entendem que a prestação de contas realizada pela gestão do IFMG se dá em razão da exigência da legislação e não somente por ato volitivo da

administração. O responsável pela Unidade de Auditoria Interna é nomeado pelo Reitor, após aprovação do Conselho Superior, sendo lotado na sede administrativa do IFMG, localizada na Reitoria em Belo Horizonte/MG. As atividades relacionadas à Auditoria Interna são realizadas de forma descentralizada, conforme representação em cada Campus do IFMG, cabendo ao Diretor de Auditoria Interna a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades. Pesquisa documental demonstrou que anualmente são submetidos à apreciação do Conselho Superior da instituição os Relatórios Anuais de Auditoria Interna.

Entretanto, quando se fala se a gestão do IFMG dialoga com a comunidade acadêmica e presta contas à sociedade, a maioria dos respondentes concorda com essa afirmação: 51,85% dos servidores que responderam ao questionário concordam parcialmente ou totalmente com a afirmativa. Por outro lado, 27,98% dos respondentes discordam parcialmente ou totalmente da afirmação e, 20,16%, não concordam nem discordam.

A análise documental apontou, no entanto, que a prestação de contas para a sociedade em geral se dá por meio da publicação do Relatório de Gestão do IFMG anualmente. Este Relatório de Gestão é o documento elaborado pelo Instituto para a sociedade com o objetivo de comprovar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos no ano exercício.

Sobre o **Princípio da Acessibilidade, Abertura à Participação da Comunidade e Equidade** observa-se que a maior parte dos respondentes, representados por 61,73% do total, ou 150 servidores em número absoluto, concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a administração do IFMG é aberta a participação dos servidores e alunos nas suas práticas de gestão. 24,69% dos servidores entrevistados (60) discordam parcialmente ou totalmente. Outros 13,58% não concordam nem discordam da afirmação.

Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, verifica-se que o número alcançado pelos docentes foi de 3,42, dos técnicos administrativos 3,54 e dos gestores 4,04. O resultado geral, representado pelo RM geral, foi de 3,48, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

No caso do IFMG, verifica-se que os gestores têm a percepção de que são abertos à participação de servidores e alunos da instituição nas suas práticas de gestão, uma vez que nenhum dos ocupantes de Cargo de Direção (CD), por exemplo, discorda, ainda que parcialmente, da realização dessa prática de governança no Instituto Federal.

Em consulta a documentos oficiais, constata-se que desde o final de 2015, se tornou rotina no IFMG a implementação de grupos de trabalho (GTs), em que há a participação dos vários segmentos da instituição, incluindo técnicos administrativos, docentes e alunos em geral, para atender demandas de interesse geral do próprio Instituto Federal, tanto na Reitoria como nos diversos campi do IFMG. Para Sobreira & Rodrigues Júnior (2017), o Princípio da Acessibilidade ou Abertura à Participação da Comunidade, estabelece que sejam utilizados pela organização canais íntegros e confiáveis de comunicação e consulta para se envolver de maneira efetiva com todos os grupos de partes interessadas institucionais, incluindo a comunidade na qual está inserida.

De uma forma geral, pode-se concluir que tanto docentes quanto os técnicos administrativos têm a percepção de que a administração do IFMG é

acessível para ouvir e atender as demandas institucionais apresentadas por eles.

**Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável:**

Segundo os dados da pesquisa, pode-se notar que a maior parte dos respondentes (57,62%) concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos. Apenas 18,93% discordam parcialmente ou totalmente deste tema.

O Ranking Médio dos docentes foi de 3,41; dos TAES foi de 3,60 e dos gestores foi de 3,90, denotando a concordância de todos os grupos entrevistados. O Ranking Médio geral atingiu o número de 3,51, caracterizado pela expressa concordância de todos os servidores do IFMG quanto a afirmação de que a gestão do IFMG garante a entrega de benefícios sociais e ambientais para os servidores, alunos e demais cidadãos.

Pesquisa documental demonstrou a existência no IFMG de algumas iniciativas com o objetivo de fomentar projetos interdisciplinares com foco na resolução de problemas e atendimento às demandas locais, com ênfase na inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável. Por meio da Carta de Serviços ao Cidadão, o IFMG informa aos cidadãos em geral sobre os serviços disponibilizados pela instituição, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, conforme previsto pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, da Presidência da República.

Em relação ao **Princípio da Eficiência e Alcance dos Resultados** foi perguntado aos entrevistados se a gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos. O resultado apontou que 74,49% dos respondentes (181 servidores) são concordantes, sendo que 28,81% (70 servidores) concordam totalmente. Por outro lado, 13,58% dos participantes (33 servidores) discordam, dos quais apenas 2,06% (5 servidores) discordam totalmente. Outros 11,93% (29 servidores) não concordam nem discordam.

Os números do Ranking Médio são os seguintes: 3,76 para os docentes; 3,97 para os técnicos administrativos e 4,30 para os gestores, caracterizando a concordância de todos os grupos entrevistados. O Ranking Médio geral foi de 3,88, denotando também a concordância global dos servidores do Instituto Federal quanto a afirmação “A gestão do IFMG trabalha para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos”.

Os resultados da pesquisa demonstraram, portanto, que as ações realizadas pela gestão a fim de garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados à comunidade na qual o IFMG está inserido são reconhecidas pelos servidores da instituição. Segundo os documentos obtidos pela pesquisa, desde 2017 a Pró-Reitoria de Administração do IFMG incentiva a constituição de comissões pelos campi, com a participação de membros de toda a comunidade acadêmica, para discutir o orçamento das unidades (IFMG, 2019).

Sobre o **Princípio da Capacitação**, os dados obtidos na realização da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes (70,78%) concordam parcialmente ou totalmente que a administração do IFMG adota práticas de gestão que permitem desenvolver a capacidade de seus servidores, e 22,22%

discordam parcialmente ou totalmente. O percentual daqueles que não têm posição firmada sobre o assunto é de apenas 7,00% (17 servidores).

Analisando o Ranking Médio das três categorias de servidores que responderam à pesquisa, tem-se que o número alcançado pelos técnicos administrativos foi o menor (3,54), seguido pelos docentes (3,79) e gestores (3,94). O resultado geral foi de 3,65, denotando, portanto, a concordância dos servidores quanto a esta afirmativa.

Segundo dados do último Relatório de Gestão do IFMG, em 2019 o Instituto Federal investiu R\$664.265,00 na capacitação de seu quadro de pessoal, com o objetivo de melhorar o desempenho de suas funções e, conseqüentemente, para atingirem melhores resultados para a Administração. De acordo com este documento, foram capacitados 361 servidores dos mais diversos campi, sendo que, desse total, 154 servidores participaram da Pós-Graduação Lato Sensu em Docência (IFMG, 2020b, p. 164-165).

As últimas questões trazidas no questionário aplicado na pesquisa, referem-se ao **Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho**. De acordo com os dados da pesquisa, pode-se notar que apenas 9,05% dos respondentes concordam totalmente, 32,10% concordam parcialmente, 24,28% não concordam nem discordam, 22,63% discordam parcialmente e 11,93% discordam totalmente que a gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos.

O Ranking Médio das categorias participantes desta pesquisa é o seguinte: 3,04 para os docentes; 3,03 para os técnicos administrativos e 3,37 para os gestores. O Ranking Geral foi de 3,04, denotando a concordância dos servidores do IFMG quanto a afirmação “A gestão do IFMG mantém servidores, alunos e demais cidadãos informados acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos”. Verifica-se, pois, que não houve diferença significativa entre o RM de docentes e técnicos administrativos, estando o número obtido bem próximo da neutralidade (3).

Por meio das avaliações dos questionários aplicados, foi possível construir o quadro 2 contendo os resultados com o nível de qualidade dos princípios da governança pública presentes na gestão do IFMG. Em geral, observa-se que os servidores do IFMG avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como média, de acordo com o Ranking Médio geral obtido na pesquisa.

Os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade médio. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam três princípios com nível de qualidade alto e, os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade alta.

#### **Quadro 2 – Resultado Geral da avaliação da qualidade dos Princípios da Governança do IFMG**

<b>Princípios</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Gestores</b>	<b>Geral</b>
A. Transparência	3,66 <b>médio</b>	3,95 <b>alto</b>	4,04 <b>alto</b>	3,75 <b>médio</b>
B. Honestidade/Integridade/Legitimidade	3,50 <b>médio</b>	3,79 <b>alto</b>	3,81 <b>alto</b>	3,66 <b>médio</b>
C. Prestação de contas	3,29 <b>médio</b>	3,38 <b>médio</b>	3,38 <b>médio</b>	3,34 <b>médio</b>

D. Acessibilidade/Abertura à participação da comunidade/Equidade	3,53 <b>médio</b>	3,74 <b>médio</b>	4,13 <b>alto</b>	3,65 <b>médio</b>
E. Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável	3,54 <b>médio</b>	3,69 <b>médio</b>	3,97 <b>alto</b>	3,62 <b>médio</b>
F. Eficiência/Alcance dos resultados	3,68 <b>médio</b>	3,81 <b>alto</b>	4,05 <b>alto</b>	3,75 <b>médio</b>
G. Capacitação	3,60 <b>médio</b>	3,34 <b>médio</b>	3,70 <b>médio</b>	3,46 <b>médio</b>
H. Gestão de riscos e de desempenho	2,98 <b>médio</b>	2,88 <b>médio</b>	3,20 <b>médio</b>	2,93 <b>médio</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De uma maneira geral, os Princípios da Transparência, da Eficiência/Alcance dos Resultados e da Honestidade/Integridade/Legitimidade foram os que obtiveram a melhor avaliação, pois tiveram a qualidade considerada como alta pelos técnicos administrativos e gestores. O Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade e o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável tiveram a qualidade avaliada como alta por pelo menos uma categoria de participantes desta pesquisa (gestores). Ainda, os Princípios da Prestação de Contas, da Capacitação, e da Gestão de Riscos e de Desempenho tiveram a qualidade avaliada como média por todas as categorias de servidores do IFMG que responderam ao instrumento de pesquisa – docentes, técnicos administrativos e gestores. Por fim, o Princípio da Gestão de Riscos e de Desempenho foi o que obteve a pior avaliação dentre todos os princípios submetidos à prova, tendo a qualidade considerada como média com menor RM geral (2,93) e, na mesma linha, com o Ranking Médio mais baixo dentre os docentes, técnicos administrativos e gestores.

## 6. Considerações Finais

Este trabalho desenvolveu um estudo sobre a qualidade dos princípios da governança na gestão de uma instituição federal de ensino, tendo como unidade de observação o Instituto Federal de Minas Gerais. Para isso, teve como objetivo avaliar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do IFMG.

Para desenvolvimento do trabalho, foi traçado um caminho teórico e empírico. Os estudos basearam-se no constructo governança e seus desdobramentos, bem como nas investigações a respeito do seu uso no setor público, sobretudo nas instituições de ensino públicas, por meio da análise de alguns dos princípios sobre os quais se fundamentam a governança pública, conforme entidades internacional (IFAC e IFAC & CIPFA) e nacionalmente reconhecidas (TCU e IBGC), no caso, a Transparência, a Integridade/Honestidade/Legitimidade; a Prestação de Contas; a Acessibilidade/Equidade; a Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável; a Eficiência/Alcance dos Resultados; a Capacitação e a Gestão de Riscos e de Desempenho.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os servidores do IFMG avaliam a qualidade dos princípios da governança presentes na gestão do Instituto Federal como média, de acordo com o Ranking Médio geral obtido na pesquisa, sendo que os docentes, especificamente, avaliam todos os princípios com nível de qualidade médio. Os técnicos administrativos, por sua vez, avaliam

três princípios com nível de qualidade alto, sendo eles o Princípio da Transparência, o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade e o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados. Os gestores, a seu turno, avaliam cinco princípios com qualidade alta, quais sejam, o Princípio da Transparência, o Princípio da Honestidade/Integridade/Legitimidade, o Princípio da Acessibilidade/Abertura à Participação da Comunidade/Equidade, o Princípio da Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável e o Princípio da Eficiência/Alcance dos Resultados.

Em que pese o Princípio da Transparência tenha obtido a melhor avaliação dos servidores do IFMG – uma vez que os técnicos administrativos e gestores consideraram o seu nível de qualidade como alto – os resultados da pesquisa mostram que alguns pontos merecem uma especial atenção da gestão deste Instituto Federal, quanto a transparência propriamente dita.

Ainda, embora a prática da transparência esteja presente nas ações da gestão do IFMG, é necessário que a instituição estabeleça um relacionamento transparente com as partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica de maneira mais efetiva com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Verifica-se, por exemplo, que há uma grande defasagem de conteúdo/informação entre as páginas de alguns campi e a Reitoria, e que o acesso da comunidade em geral às publicações do Sistema Eletrônico de Informações ainda não é amigável.

Diante dos resultados obtidos, espera-se que a reflexão desenvolvida neste estudo suscite novas discussões sobre a temática da governança no setor público, sobretudo nas instituições de ensino, a fim de que a qualidade dos princípios da governança pública presente na gestão destas organizações possa ser avaliada e, com base nas avaliações realizadas, medidas possam ser tomadas a fim de torná-las mais eficientes e elas possam melhor atender à sociedade em geral.

## **Referências**

- ARRUDA, G. S., MADRUGA, S. R., & Freitas Junior, N. I. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração*;
- BARBOSA, C. R., & FARIA, F. A. (2018). Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4), 129-147.
- BERLE, A., & MEANS, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- BRASIL. Tribunal de Contas de União. (2014). *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: Secretaria de Planejamento Governança e Gestão. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A>
- CADBURY, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Recuperado de <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>
- CAVALCANTE, M. C. N., & Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(1), 73-90.
- CHILD, J. (2011). *Organização princípios e prática contemporâneos*. São Paulo: Saraiva.



GELATTI, C. B., MENEGHETTI, D., & Silva, T. M. (2010). Análise da adequação das empresas brasileiras à Lei Sarbanes-Oxley. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (186), 68-83.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COORPORATIVA - IBGC (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. (2018). Resolução no 12 de 02 de maio de 2018 do Conselho Superior. Belo Horizonte: IFMG.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. (2019). PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Belo Horizonte: IFMG.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. (2020). Relatório de Gestão 2019. Belo Horizonte: IFMG.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. (2001). Study 13 Public Sector Committee Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective: International Public Sector Study. New York: International Federation of Accountants. Recuperado de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA. (2014). International Framework: Good Governance in the Public Sector. New York: International Federation of Accountants. Recuperado de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>

KREUZBERG, F., & VICENTE, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 43-66.

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

OLIVEIRA, L. H. (2005). Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert. *Administradores.com*, 1-2. Recuperado de <https://administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert>

PETERS, B. G. (2013). O que é governança? *Revista do TCU*, (127), 28-33.

SALMI, J. (2016). Excellence strategies and the creation of world-class universities. In *Globalrankings and the geopolitics of higher education: Understanding the influence and impact of rankings on higher education, policy and society*. London: Routledge.

SANTOS, A. V., BRAGA, I. C. M., Guimarães-Iosif, R., & Zardo, S. P. (2016). Governance: Concepts and emergence in Brazilian education. *Ensaio*, 24(93), 939-967.

SANTOS, M. H. C. (1997). Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. *Dados Revista de Ciências Sociais*, 40(3).

SILVA, J. A. F., PESSOA, E. B., BATISTA, E. C., & Scaccabarozzi, N. C. M. C. (2011). Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. In *Anais do 35º Encontro da ANPAD* (p. 1-14). Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf>

SILVA, I. G. (2000). A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. *Lutas Sociais*, (7), 81-94. doi:<https://doi.org/10.23925/ls.v0i7.18778>

SOBREIRA, K. R., & Rodrigues Júnior, M. S. (2017). Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, 5(1).

TEIXEIRA, L. I. L., ALMEIDA, A. J. B., PAIVA, S. C. Q., & RODRIGUES, M. V. (2018). Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, 14(28), 265.

TIMMERS, H. (2000). *Government Governance: governance: corporate governance in the public sector, why and how?* Netherlands: Ministry of Finance. Recuperado de <https://ecgi.global/download/file/fid/9318>