



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NA PERCEÇÃO DOS GESTORES

MARIA DE FÁTIMA TEIXEIRA BRASIL

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

fatima_tce@yahoo.com.br

RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

Universidade Federal do Ceará

rcspinho@ufc.br

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar a implantação do Sistema Governança na Universidade Federal do Ceará (UFC). A instauração da Governança emana de novas práticas que tendem a mudar o foco da gestão, inclusive nas instituições da Administração Pública brasileira, voltando-o para os interesses dos usuários. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa-quantitativa, descritiva quanto aos objetivos, por intermédio de um estudo de caso realizado na UFC. A respeito dos procedimentos técnicos foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental. No tocante ao instrumento de coleta, utilizou-se o questionário. Foram realizadas análises indutiva, comparativa, bem como estatística multivariada. De forma geral, destaca-se que a Secretaria de Governança se constituiu fator de sucesso para a Governança na UFC, porquanto é um locus que pensa e instrumentaliza a governança nessa instituição. Por sua vez, o tamanho e a diversidade da UFC constituíram-se um fator crítico, dada a dificuldade de estabelecer uma cultura de Governança por medidas normativas. Concluiu-se que a UFC dispõe de todas as condições para o êxito do processo de implantação da Governança, dado o esforço que a sua gestão empreende nesse sentido. Importa destacar o fato de que o elemento-chave está nas pessoas na da Instituição. Estas precisam ser formadas, motivadas e envolvidas para que não se tornem antagonistas do processo, de modo que os agentes se achem corresponsáveis pelo êxito da Governança.

Palavras-chave: Universidade Federal do Ceará. Governança pública. Percepção dos gestores.

1. INTRODUÇÃO

A realidade socioeconômica, política e tecnológica exige mudanças e transformações no papel do Estado e da Administração Pública. Por conseguinte, as instituições públicas são chamadas a desenvolver uma gestão que procure a garantia e a proteção do interesse público, sobretudo, equilibrando as contas e os recursos disponíveis.

Consoante essa realidade, os gestores e administradores de órgãos do governo devem adotar princípios de Governança pública que objetivem garantir processos de trabalho eficientes, eficazes, econômicos, probos, responsáveis, mormente com equilíbrio de custo-benefício e transparência. Referidos princípios ajudam a orientar os agentes públicos a resgatar a credibilidade pública pelo surgimento de novas práticas na gestão da coisa pública (Lima Neto, 2011).

A importância de se adotar a Governança alcança todas as instituições, inclusive as universidades públicas, visto que estas são organizações de significativo interesse social, das quais se espera boa gestão e resultados que façam avançar o nível educacional do país, ou seja, espera-se destas, criação de valor público. Apesar dessa necessidade, as universidades públicas são instituições com idiosincrasias, pelo que não permitem uma análise linear em relação às demais instituições públicas. Acrescente-se o momento de crise financeira que vivenciam e a constante elevação dos padrões de excelência que exigem dos dirigentes a adoção de ações orientadas para a eficiência e eficácia, contemplando ao mesmo, exigências governamentais e anseios sociais e da comunidade acadêmica.

Posto que a Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma instituição relevante tanto em termos locais, quanto regionais e nacional, figurando entre as melhores academias do País em razão do bom desempenho nas avaliações e *rankings* que analisam indicadores de ensino, pesquisa e extensão (UFC, 2018) e dado o seu empenho em consolidar a governança no âmbito da gestão, demonstrado por meio das ações adotadas, tornou-se elegível como unidade de pesquisa.

Não obstante as medidas adotadas no âmbito da UFC no que diz respeito à governança, todo processo de mudança implica superação de desafios e barreiras, independentemente dos fatores favoráveis, condição essa que ratifica a escolha e a definição do problema. Por conseguinte, este estudo poderá contribuir para compreensão das dificuldades e potencialidades das universidades públicas na implantação da governança, servindo de referencial para outras entidades similares e oferecendo subsídios para definição de estratégias. No campo acadêmico suscita a discussão de modelos de governança adequados às especificidades dessas instituições.

Diversos estudos versam sobre governança pública, todavia a abordagem da governança em instituições de ensino superior foi encontrada apenas nos trabalhos de Couto (2018) que disserta sobre governança multinível na Universidade Federal de Santa Catarina e de Ntim, Soobaroyen & Broad (2017) tratando de estruturas de governança e incremento de *disclosure* em universidades do Reino Unido. Referidos trabalhos não abordam questões ligadas ao processo de implantação, pelo que esse estudo vem a preencher essa lacuna. Sabendo-se disso buscou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais foram os fatores críticos e de sucesso relativos ao processo de implantação da Governança na Universidade Federal do Ceará (UFC)? Para responder a esta questão foi estabelecido como objetivo geral, analisar a implantação da Governança na Universidade Federal do Ceará.

Governança é um processo por excelência, alicerçado em pessoas. Na UFC, estas formam um grande contingente, distribuído em distintos locais, com formação diversa, e vocações específicas, gerando realidades e visão de mundo multifacetadas. Estudos como o de Couto (2018) e Ribeiro (2014) apontam as universidades como *locus* de conflito de ideias dada essa diversidade e a própria essência do processo de geração do saber. O pressuposto da pesquisa, portanto, é o de que as percepções das pessoas envolvidas são distintas, tendo em

vista uma forte cultura institucional e a diversidade que caracteriza a UFC, constituindo-se no principal fator crítico do processo de implantação da governança. Entende-se que a existência de diferentes percepções é a situação esperada, mas a ausência dessas diferenças é plausível e ambas ensejam diferentes condutas dos gestores frente à criticidade ou ao sucesso que causam ao processo. Do exposto, definiram-se as seguintes hipóteses: H_0 – Há distintas percepções quanto às ações emanadas da gestão da UFC visando ao desenvolvimento da Governança; H_1 – Não há diferenças entre as percepções quanto às ações emanadas da gestão da UFC visando ao desenvolvimento da Governança.

No que concerne à metodologia cumpre dizer que a presente pesquisa realizou um estudo de caso descritivo. Quanto à natureza de investigação, realizou-se uma pesquisa com abordagem quali quantitativa. Considerando a natureza da investigação, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, documentais, tendo como instrumento de coleta, o questionário. Para análise, foram realizadas análises indutivas, comparativas e estatísticas multivariadas.

A estrutura deste trabalho contempla, além desta Introdução, a seção referente ao referencial teórico, Em seguida, na metodologia encontram-se os procedimentos metodológicos e o *corpus* de pesquisa. Na seção de resultados, foram realizadas análises indutivas e estatísticas dos dados. Na última seção são registradas as conclusões do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A administração pública é dividida em administração direta e indireta. A administração direta é composta pelos órgãos diretamente ligados aos entes da federação: União, estados, Distrito Federal e municípios. A administração indireta é feita por órgãos descentralizados e autônomos, mas sujeitos ao controle do Estado. A administração pública se desenvolveu por meio de três modelos referentes à organização pública das instituições brasileiras: a administração patrimonialista, burocrata e gerencial (Silva; Pereira; Alcântara, 2012). No período patrimonialista, o funcionamento do aparelho do Estado era como se ainda fosse uma extensão do poder do soberano, sendo confundidos o patrimônio público e o privado, segundo assevera Oliveira (2012).

A fase burocrática da gestão pública experimentou como qualidade fundamental a efetividade do controle dos abusos do Estado sobre a sociedade. Neste período, ficou clara a ineficiência e a incapacidade de voltar os serviços públicos para os cidadãos, pois os serviços prestados pelo Estado à sociedade eram muito reduzidos, limitavam-se basicamente a manter a ordem e a administrar a função jurisdicional, além de garantir os contratos e a propriedade (Silva, 2017).

Assim, tendo cumprido o seu papel no passado, o modelo burocrático tornou-se obsoleto em decorrência do caráter excessivamente formalista e rígido, hierarquizado e pouco comprometido com resultados, ou seja, fazendo dos meios o seu objetivo principal. As consequências e legados desta fase destacam-se os vícios de clientelismo, assistencialismo e corrupção, que caracterizavam um Estado brasileiro em crise institucional. Na realidade, esse problema era mais global que nacional (Fontes Filho, 2014).

No sentido de mudança, impôs-se o princípio da eficiência na Administração Pública visando a atingir os objetivos das instituições públicas, qual seja, atender de forma efetiva aos cidadãos. Esse movimento de reforma nos países ocidentais foi identificado no Brasil com as bases da corrente internacional de Nova Gestão Pública, ou *New Public Management* – NPM, movimento que, de certa forma, contribui para criação de elementos voltados para a governança.

As universidades federais embora pertençam à administração indireta, precisam atender aos requisitos impostos pelos novos paradigmas econômicos vindos da administração pública, muitas vezes em desacordo com seus objetivos educacionais e missão. Isto, tendo em vista as

suas especificidades, vem sendo um desafio à gestão universitária, a saber, continuar gerando valor público, mas em moldes muitas vezes conflitantes com a sua cultura, o que pressupõe a necessidade de um significativo ajuste para se adequar aos novos tempos. Nesse sentido, a governança viabiliza mecanismos, desde o planejamento estratégico até o *feedback*, que permitam à Administração Pública, incluído as entidades da administração indireta, atingir seus fins de criar valor público, cabendo o monitoramento dessas ações ao controle.

2.1.3 Da Governança à Governança pública

As origens do termo Governança não são novas. O conceito de Governança aparece em diversos períodos da história e, inicialmente, apresentava uma identificação com governo. Foi citado pelo poeta inglês, Geoffrey Chaucer, em *The Governance of house and lands*¹, no século XIV (Calmon, 2013). No ano de 1516, Tomás Morus, em sua obra “A Utopia ou O tratado da melhor forma de governo”, já expressava formas de governança (Matos, Dias, 2013, p. 23). Maia e Di Sergio (2017, p.163) reforçam que “a ideia de Governança Corporativa surge basicamente da dissociação entre a propriedade e a gestão das empresas. Na medida em que ambas são separadas, surge o possível desalinhamento dos interesses entre aquele que efetivamente detém posse legal da firma e aquele que a gerencia no dia a dia”.

Em 1976, Jensen e Meckling publicaram estudos com base em empresas norte-americanas e britânicas, mencionando o que convencionaram chamar de problema do agente-principal (IBGC, 2018). Esses pesquisadores acreditavam ser pertinente ao indivíduo a tentativa de realização de atividades ou tomada de decisões com base em suas próprias preferências ou anseios, o que, além de gerar divergências entre os gestores e os acionistas ou principais, poderia ocasionar em custos, dentre outros gastos, para acompanhamento das ações dos tomadores de decisões (Jensen; Meckling, 1976). Desde então, a Teoria da Agência (*Agency Theory*) ou Teoria da Representação, tem sido a abordagem mais utilizada para discutir a Governança Corporativa (Silveira, 2015).

Couto (2018) por sua vez, ao analisar determinado conjunto de definições de governança pública conclui que há uma ilusão na definição do termo, levando o leitor a crer que há similaridade com o conceito de governança corporativa, contudo, afirma, o setor público é diferenciado dada a complexidade e diversidade que o caracteriza, demandando entendimento particularizado. Depreende-se que a ausência desse entendimento aliada à inserção de diversos segmentos da sociedade no processo decisório e no acompanhamento das ações tem gerado dificuldades para efetiva implantação da governança pública no Brasil.

Embora não seja fácil definir governança pública, pois é um termo com várias interpretações, boa parte do entendimento que se tem nos dias atuais, advém do modelo de gestão pública imposto pelo Banco Mundial e outras agências de fomento. As reformas neoliberais resultantes deste modelo levaram à reestruturação do papel do Estado na sociedade, cabendo-lhe nesta perspectiva, o de coordenação do conjunto de atores envolvidos visando a superar a ineficiência que lhe é comumente atribuída. Na base de uma gestão pública voltada para mobilizar conhecimentos e potencialidades pela sociedade para melhoria da administração pública, no encolhimento do Estado e na inserção dos países na economia global, encontra-se o que se intitula de boa governança (Cozzolino& Irving, 2015).

A Governança pública é uma expressão com distintos significados, mas pode ser entendida como “uma forma de governo nova que se adota com o objetivo de evitar os efeitos derivados da falta de flexibilidade e de capacidade de adaptação das organizações públicas às mudanças que estão ocorrendo nas sociedades atuais” (Matos; Dias, 2013, p. 17-18).

¹ Em português. Trad. Nossa: “A Governança da Casa e da Terra”.

Compreende-se, no arcabouço conceitual, cuidar do envolvimento e compartilhamento de responsabilidades da sociedade com o governo, em longo prazo (Rodrigues, 2014; Martins e Marini, 2010). No mesmo sentido, governança pública é aquela que:

Desponta como um importante arranjo institucional para a operacionalização dos princípios democráticos, pois se refere a um tipo de gestão do Estado que favorece e reforça a participação de atores sociais nos processos de decisão e de formulação das políticas públicas; portanto nas instâncias de deliberação do Estado (Ronconi, 2011, p. 21).

A autora destaca na Governança pública a participação dos agentes sociais. A sociedade civil é vista como imprescindível para a consolidação da democracia, pelo fato de existir a participação de variados agentes nos processos de decisão, nas diversas instâncias de deliberação e de decisão do Estado.

O resultado esperado é o atendimento às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, criando valor público. Por conseguinte, gestão para resultados significa alinhar os arranjos de implementação que envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações para alcançá-los, além de envolver construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (Martins; Marini, 2010).

Entre as principais ações para a implantação da Governança pública em instituições brasileiras, está a Instrução Normativa conjunta Nº 01 de 10 de maio de 2016, do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Constitui um conjunto de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à Governança do setor público (Brasil, 2016). Também não pode deixar de ser mencionado o Decreto 9.203/17 que estabeleceu a Política de Governança no âmbito federal e criou o Comitê interministerial de Governança.

Nesse contexto, se notabiliza a articulação entre os atores do setor público, mas também a necessidade de que os resultados esperados estejam inseridos em programas e projetos da Administração Pública a fim de que a governança seja efetiva. No que concerne às universidades públicas, as grandes especificidades que a caracterizam não podem ser negligenciadas haja vista serem muito complexas e o fato de haver dificuldades em conciliar interesses internos e demandas externas como, por exemplo, as emanadas dos órgãos de controle.

Couto (2018) ressalta que as decisões podem ser influenciadas por um ou mais grupos de poder, a saber, governo, oligarquia acadêmica e mercado, cujos interesses podem estar em direções opostas. No centro deste dilema está o fato de que o conhecimento, que é o produto da Universidade, não apresenta resultados imediatos e quantificáveis; assim como a autonomia universitária que não se coaduna às estruturas rígidas de controle.

2.2 ESTUDOS EMPÍRICOS

Registra-se a realização de cinco estudos de caso que resultaram no Relatório de Avaliação sobre a Governança dos recursos hídricos (OECD, 2015). Tal estudo indicou diferentes níveis de Governança e a dificuldade na coordenação da gestão entre esses comitês, quanto ao processo de gestão de políticas públicas sobre água.

A pesquisa de Rodrigues (2015), realizada em uma empresa pública de tecnologia da informação, destacou os estudos da gestão por objetivos e da gestão para resultados. O ponto forte foi a construção de um modelo de avaliação em uma empresa, cujo resultado veio a refletir na percepção dos funcionários e gestores sobre o desempenho e respectivos determinantes para uma governança por resultados.

Já Cozzolino e Irving (2015) trataram da concepção de governança em sua aplicação à gestão pública, tendo os conselhos como foco central de reflexão e concluíram que a concepção democrático-participativa de governança pareceu ser aquela que melhor contempla o compromisso com as dimensões de controle social e *accountability*, envolvidas nos processos de gestão pública. Oliveira e Pisa (2015) se propuseram a desenvolver um índice de medição da governança pública e fazer isso a partir do ponto de vista de seus princípios, bem como apresentá-lo como um instrumento de autoavaliação e planejamento para o Estado e de controle social para os cidadãos, empreitada que cumpriram com êxito.

Travaglia e César (2016) descrevem a pesquisa realizada pelos Tribunais de Contas brasileiros, sobre a importância do controle interno como instrumento de Governança pública, na qual foi obtido um diagnóstico em que, entre as 7.770 organizações públicas pesquisadas, mais da metade apresentava um baixo nível de adesão às práticas de gestão de risco e de controles internos, que são ferramentas de Governança. Barbosa (2017), ao investigar a aderência aos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC, indicou que o Estado de Goiás ainda precisava avançar na Governança pública, nos setores de TI, de aquisições e de gestão de pessoas.

Couto (2018) analisou os mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo *multilevel governance* evidenciando a partir dos resultados obtidos, a existência de instrumentos que se referem às práticas da *multilevel governance*. Concluíram que esses instrumentos se encontravam em estágio inicial, uma vez que, apesar da reconhecida importância da governança na gestão da UFSC, a discussão sobre sua evolução ainda é limitada e suas práticas ainda não estão efetivamente internalizadas pela organização.

Referidos estudos confirmam que a governança pública é um campo do saber em construção, envolto em um contexto de mudança de paradigmas, resultante da necessidade que o Estado tem de se adequar ao novo papel. A governança auxilia não só o governo a ajustar-se à dinâmica estabelecida, mas também à sociedade e às instituições. As universidades públicas não são exceção a essa regra, pelo que demandam que a governança seja vista na perspectiva da sua diversidade e complexidade.

3. METODOLOGIA

Este, prioritariamente, é um estudo de caso com objetivo descritivo, por meio do qual se investigou um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, com vistas a conhecer e descrever o fenômeno da percepção dos gestores da Universidade Federal do Ceará (UFC) a respeito da Governança quando da sua implantação.

Quanto à natureza, realizou-se uma pesquisa de métodos mistos, pois abrangendo tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, considerando a natureza da investigação que se desenvolveu, foram utilizadas pesquisas bibliográfica, documental e aplicação de questionário.

O *locus* preponderante, no caso investigado, foi o espaço físico e virtual da Universidade Federal do Ceará (UFC), dada a sua importância para o desenvolvimento econômico, social e científico do Estado do Ceará. Criada em 1954, a UFC oferta cursos de graduação presenciais e virtuais, atuando nos eixos de ensino, pesquisa e extensão, e de pós-graduação (mestrados acadêmicos, 7 mestrados profissionais e 36 doutorados). Conta-se com ações de extensão, beneficiando milhares de pessoas em todo o Estado.

Para a coleta de dados utilizou-se três técnicas, a saber, coleta de documentação, abrangendo os seguintes documentos: IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, Decreto Nº 9.203/2017, Portaria Nº 4.117/2017 e Resoluções nºs 01 e 34 de 2017, da UFC; registro em arquivos, Atas das Câmaras do Comitê de Governança, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Governança; e, por último, aplicação de questionário estruturado de forma a o controle da quantidade de vieses abordados, possuindo 15 questões

fechadas e sendo aplicado aos 31 gestores que fazem parte do Comitê de Governança da UFC, a saber, diretores das unidades acadêmicas (gestores das atividades-fim); pró-reitores e dirigentes de órgãos suplementares e de assessoria ao reitor (gestores das atividades-meio).

As perguntas foram construídas a partir de variáveis de análise identificadas nos objetivos específicos e estruturadas de acordo com a escala de Likert de cinco pontos, dividindo-se em ‘discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente’. As 15 questões foram agrupadas em três fatores. O primeiro fator agrupou perguntas sobre Melhorias trazidas pela implantação da Governança; o segundo sobre Estratégias de divulgação/implantação do processo de Governança; e o terceiro sobre Envolvimento dos agentes com a Governança.

Quando do tratamento e análise dos resultados do questionário aplicado foram utilizados os métodos de análise multivariada, como cálculo do Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória, buscando identificar a confiabilidade do mesmo, bem como a presença de agrupamentos de questões relacionadas a um mesmo assunto medido (Fatores), para então serem comparados com as informações de perfil levantadas.

Em seguida, cada Fator foi comparado com as informações do perfil do respondente, a fim de se identificar possíveis diferenças significativas de respostas. Para tanto, utilizou-se uma abordagem não-paramétrica, para os Fatores que não seguiram distribuição normal, e testes paramétricos em dados cuja hipótese de normalidade foi aceita, atestada pelo teste de Shapiro-Wilk. Com isso, foram utilizados, para comparação estatística, os testes de Wicoxon-Mann-Whitney e de Kruscal-Wallis, para os dados não normais e o teste t de Student de amostras não pareadas e One-Way ANOVA para dados normalmente distribuídos. Para toda conclusão dos testes, foi adotado um nível de significância estatística de 5%, que se traduz como a probabilidade de cometer um erro do Tipo I, ou seja, rejeitar indevidamente uma hipótese verdadeira. Os dados da pesquisa foram analisados utilizando o *software* SPSS 20, JMP 13 for SAS e R 3.4.1.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram evidenciados em três subseções: análise documental, análise e comparações estatísticas.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise do PDI UFC 2018-2022, demonstrou que a governança assumiu um papel estratégico e fundamental, tendo em vista que este documento: (i) traz uma apresentação e metodologia com a participação de toda a comunidade, pois previu assembleias com estudantes, professores e técnico-administrativos, a ampla participação, tem relação com o princípio da equidade e pressupõe considerar a contribuição de todos os agentes para a gestão; (ii) destaca uma estrutura organizacional propícia à Governança, pois o Comitê e a Secretaria de Governança assessoram a Administração Superior da UFC; (iii) define como princípio norteador, a Governança; (iv) indica em sua visão as práticas de Governança como referencial para atingir os fins; (v) estabelece um objetivo estratégico específico que contempla a Governança; e (vi) torna transparente todo o processo de desenvolvimentos institucional, pois garante o acesso livre por meio do sítio eletrônico ao processo e ao texto do PDI. Nesses termos, o PDI apontava para um prognóstico de êxito na implantação da Governança na UFC entre os exercícios de 2018 e 2022.

Quanto à estrutura organizacional da Governança na UFC, prevista por meio da Resolução N° 01, de 20 de janeiro de 2017, Consumi/UFC, observa-se que a Secretaria de Governança foi incluída na categoria dos Órgãos Suplementares, indicando uma preocupação

com a efetiva implantação da Governança, haja vista que foi vinculada à estrutura máxima de gestão da UFC, a Reitoria.

Quanto ao Comitê de Governança, criado pela Resolução nº 34/2017, órgão colegiado com caráter deliberativo de apoio ao Reitor, o qual conta com o apoio da Secretaria de Governança, tem por objetivo elaborar e aprovar, a partir do PDI, a proposta de execução de uma política de gestão administrativa com o envolvimento de todos os órgãos integrantes da estrutura organizacional da UFC, na capital e no interior do Estado. As reuniões das Câmaras do Comitê de Governança têm suas atas divulgadas no sítio eletrônico da UFC. Com isto, assegura-se a obediência ao princípio da transparência, posto que são disponibilizadas as informações e decisões das Câmaras supracitadas.

As diretrizes estabelecidas na Política de Governança da UFC, por meio da Portaria Nº 4.117/2017, foram instituídas com o objetivo de implantar uma gestão moderna, transparente e participativa, capaz de assegurar o cumprimento eficaz das ações previstas no PDI. Essa afirmação se justifica especialmente devido ao artigo 3º, I, destacar que se visa à consecução de uma efetiva gestão por resultados, conforme o cumprimento de metas estabelecidas no PDI. Também, destaca-se que a Portaria Nº 4.117/2017, no artigo 2º, define princípios gerais de política de Governança compatíveis com os princípios dispostos na IN MP/CGU Nº 01/16.

Quanto ao Plano de Ações Estratégicas da Secretaria de Governança, com base nos objetivos estratégicos, destaca-se que as ações a serem realizadas por esta unidade se concentram em doze ações para o Eixo Gestão e, duas para o Eixo Ensino, o que indica numericamente maior ênfase nas ações do Eixo Gestão. Nota-se neste ponto, uma distorção, pois na elaboração do PDI, não parece haver associação da Governança ao Ensino, Pesquisa e Extensão.

Acredita-se que a continuidade da campanha de difusão de uma cultura pró-Governança pode melhorar a compreensão e levar ao entendimento que Governança se aplica a todos os âmbitos da Universidade e permeia o dia a dia de todos os gestores, nas áreas fim e meio. Foi possível observar que para o cumprimento do objetivo de consolidar o modelo de Governança muitas ações dependeriam de outras unidades, pois extrapolavam a estrutura da Secretaria de Governança.

4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

O instrumento de pesquisa foi respondido por 22 das 31 pessoas que o receberam, o que representa uma taxa de resposta de 71%.

Quanto ao perfil social dos gestores à faixa etária, identificou-se a predominância de gestores com idade acima de 51 anos, o que indica um perfil mais maduro desse público. A participação das mulheres entre os gestores que compõem o Comitê de Governança da UFC, é reduzida, uma vez que 68% são do gênero masculino e apenas 32% são do gênero feminino.

Ainda que a amostra seja predominantemente formada por indivíduos que possuem formação na área de exatas (53%), observou-se uma grande diversidade na formação acadêmica dos entrevistados. Também foi possível observar que os entrevistados têm um elevado nível de instrução, uma vez que 91% possuem pelo menos mestrado e 82% possuem doutorado ou pós-doutorado. No que se refere às áreas de atuação, metade dos entrevistados se dedica concomitantemente às atividades administrativas e acadêmicas. Em relação ao tempo de instituição, a maioria dos entrevistados (73%) trabalha há mais de 16 anos na Universidade. Todos os gestores exercem a atual função há pelo menos 3 anos. Apenas 9% possuem um tempo na função superior a 16 anos, enquanto que 50% a exercem por um período de 6 a 10 anos.

A Tabela 1 demonstra as frequências relativas dos itens para todos os respondentes. Nota-se certa discrepância entre o que se coletou na análise documental e o que pensam esses gestores.

Tabela 1 - Frequência relativa dos itens por questão

Questão	Frequência Relativa				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1 Ações estratégicas estão alinhadas	23%	41%	27%	5%	5%
2 Houve sensibilização da comunidade	5%	45%	18%	32%	0%
3 Secretaria e Comitê são importantes	41%	32%	14%	14%	0%
4 Ações de formação atendem necessidade	5%	36%	45%	14%	0%
5 Conjunto de normativos favorece	9%	59%	14%	18%	0%
6 Dirigentes compartilham com liderados	9%	41%	27%	23%	0%
7 Divulgação é satisfatória	9%	36%	27%	27%	0%
8 Há envolvimento dos segmentos	5%	27%	36%	32%	0%
9 Alunos e servidores comprometidos	5%	5%	45%	45%	0%
10 Há boa compreensão dos servidores	0%	14%	41%	45%	0%
11 Governança contribuirá para transparência	36%	36%	9%	0%	14%
12 Governança é necessidade	9%	36%	27%	23%	5%
13 Desenvolver cultura de governança contribui	55%	27%	9%	5%	5%
14 Governança traz melhorias para usuários	50%	32%	9%	0%	9%
15 O processo está avançando	18%	45%	27%	9%	0%

Fonte: Pesquisa, 2018.

A Tabela 2 demonstra as frequências absolutas e relativas dos itens e as respectivas análises descritivas para o grupo de gestores das atividades-fim e o grupo de gestores das atividades-meio.

Tabela 2 - Frequências absoluta e relativa das respostas dos gestores das atividades-fim e o das atividades-meio

Item	Gestores atividades-fim		Gestores atividades-meio		Total	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Discordo Totalmente	26	14%	35	23%	61	19%
Discordo Parcialmente	74	41%	39	26%	113	34%
Neutro	40	22%	43	29%	83	25%
Concordo Parcialmente	36	20%	28	19%	64	19%
Concordo Totalmente	4	2%	4	3%	8	2%
Total	180	100%	149	100%	329	100%

Fonte: Pesquisa, 2018.

Ao compararem-se os dados referentes às frequências de respostas em cada grupo, observa-se a ausência de diferenças significativas, exceto pelo item “discordo parcialmente” que apresentou a maior variação, tendo uma frequência relativa de 34% para toda a amostra, 41% para o grupo de atividades-fim e 26% para o grupo atividades-meio.

4.3 COMPARAÇÕES ESTATÍSTICAS

A Tabela 3 mostra a presença de 3 fatores (autovalores >1) dentre as 15 questões analisadas, que são capazes de explicar 77,57% de toda a variabilidade dos dados. Para dar continuidade às análises, serão extraídos os fatores considerando a rotação pelo método Varimax.

Tabela 3 - Fatores e variância explicada

Componentes	Autovalores		
	Autovalores	% da Variância explicada	Variância acumulada
1	7,14	47,59	47,59
2	3,33	22,21	69,81
3	1,16	7,77	77,57
4	0,91	6,07	83,64
5	0,55	3,64	87,28
6	0,53	3,53	90,81
7	0,39	2,61	93,43
8	0,33	2,20	95,63
9	0,23	1,54	97,17
10	0,17	1,16	98,33
11	0,13	0,84	99,17
12	0,06	0,40	99,56
13	0,05	0,31	99,87
14	0,02	0,11	99,98
15	0,00	0,02	100,00

Fonte: Pesquisa, 2018

George e Mallery (2003) qualificam a consistência interna de um questionário segundo o valor do coeficiente alfa de Cronbach. A interpretação do coeficiente alfa de Cronbach é aparentemente intuitiva porque, na maior parte das vezes, os valores variam entre 0 e 1. Entende-se que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. O teste Alpha de *Cronbach*, que testa a confiabilidade do questionário, alcançou valor de 91,2%, indicando que o instrumento utilizado na coleta das informações é excelente.

A Tabela 4 mostra os fatores retirados por meio de rotação do tipo Varimax, o qual relaciona melhor a distribuição das questões com os fatores que as representam. É importante notar que as questões 1, 5, 8 e 15 estão relacionadas com mais de um fator, portanto, devido à falta de clareza de sua representação, optou-se por retirá-las da análise.

Tabela 4 - Cargas fatoriais dos Fatores rotacionados pelo Método Varimax

Questões	Fatores*		
	1	2	3
Q1	0,637	0,599	
Q2	0,585		
Q3	0,826		
Q4		0,876	
Q5	0,71	0,537	
Q6		0,597	
Q7		0,677	
Q8		0,589	0,662
Q9			0,924
Q10			0,836
Q11	0,874		
Q12	0,781		
Q13	0,917		
Q14	0,889		
Q15	0,558	0,505	0,534

Fonte: Pesquisa, 2018.

As comparações estatísticas apresentadas a seguir são resultantes da análise dos três fatores, entre os quais foram divididas as 15 questões propostas: Fator 1, Questões 2, 3, 11,

12, 13, 14; Fator 2, Questões 4, 6, 7; Fator 3, Questões 9, 10, cujos resultados foram representados pela média aritmética das respostas das referidas questões.

Os fatores encontrados serão utilizados em substituição às questões para que se teste a hipótese de que há diferenças significativas entre os níveis de respostas dos gestores, agrupados em faixa etária, gênero, nível de escolaridade, área de atuação, tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho na função exercida. As Tabelas 4, 5 e 6 expõem os resultados dos testes que verificam a relação entre as variáveis do perfil dos respondentes com as respostas dadas às questões vinculadas a cada um dos três fatores.

Tabela 5 - Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney e Kruskal-Wallis aplicados ao Fator 1

Fator	Grupo	Níveis	Estatística	p-valor
Fator 1	Gênero ¹	2	33,5	0,1906
	Faixa Etária ¹	2	66,5	0,4933
	Nível de escolaridade ²	3	0,054	0,9735
	Área de atuação ¹	2	45,5	0,5684
	Tempo de instituição ¹	2	34,5	0,3361
	Tempo de função ¹	2	63,5	0,8426

Fonte: Pesquisa, 2018.

¹ Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ao nível de 5%

² Teste de Kruskal-Wallis ao nível de 5%

Os testes mostram não haver relação entre as variáveis de perfil dos respondentes com as respostas dadas às questões voltadas ao Fator 1, pois indicam p-valor maior que 0,05.

Tabela 6 - Teste t de Student para amostras independentes e One Way ANOVA aplicados ao Fator 2

Fator	Grupo	Níveis	Estatística	p-valor
Fator 2	Gênero ¹	2	61,5	0,5454
	Faixa Etária ¹	2	32,5	0,1132
	Nível de escolaridade ²	3	0,091	0,9557
	Área de atuação ¹	2	51	0,8577
	Tempo de instituição ¹	2	62,5	0,2976
	Tempo de função ¹	2	62,5	0,8941

Fonte: Pesquisa, 2018.

¹ Teste t de Student para amostras independentes ao nível de 5%

² Teste One-Way ANOVA ao nível de 5%

Os testes demonstrados na Tabela 6 se mostraram não significativos, uma vez que todos os p-valores foram maiores que o valor de significância de 5%. Logo, conclui-se que o perfil dos respondentes não influenciou nas respostas dadas às questões que medem o Fator 2.

Tabela 7 - Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney e Kruskal-Wallis aplicados ao Fator 3

Fator	Grupo	Níveis	Estatística	p-valor
Fator 3	Gênero ¹	2	66,5	0,3199
	Faixa Etária ¹	2	39	0,2391
	Nível de escolaridade ²	3	0,999	0,6068
	Área de atuação ¹	2	0,625	0,5535
	Tempo de instituição ¹	2	52	0,7874
	Tempo de função ¹	2	57	0,8632

Fonte: Pesquisa, 2018.

¹ Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ao nível de 5%

² Teste de Kruskal-Wallis ao nível de 5%

Ao se observar os resultados dos testes, relativamente ao Fator 3, todos se mostraram não significativos ao nível de 5%. Pode-se também concluir, ao nível confiança de 95%, que o perfil dos participantes da pesquisa não teve influência nas respostas relativas ao Fator 3.

Tabela 8 - Teste de comparação entre as respostas separadas por profissionais de atividades Fim e Meio

Fator comparado	Grupo	Níveis	Estatística	p-valor
Atividade	Fator 1 ¹	2	43	0,2748
	Fator 2 ²	2	1,22	0,2382
	Fator 3 ¹	2	70,5	0,4907

Fonte: Pesquisa, 2018.

¹ Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ao nível de 5%

² Teste de t de Student para amostras independentes ao nível de 5%

Ao se analisar as respostas dos profissionais, independentemente das outras características, separadas apenas por tipo de atividades desenvolvidas no órgão (fim ou meio), verificou-se que essa separação não é capaz de diferenciar os resultados. Ao nível de 5%, portanto, conclui-se que os gestores lotados em atividades fim ou meio não expressaram níveis de respostas médias diferentes.

Com esteio nos resultados acima expostos e considerando que os testes foram não significativos, pode-se afirmar que a pesquisa aplicada não recebeu qualquer influência ou vieses relativos a gênero, idade do participante, sua área de atuação, tempos de atuação, ou tipo de atividade desenvolvida. Logo, a hipótese H0 foi rejeitada, significando dizer que não há distintas percepções entre os gestores. A peculiaridade da constatação é que a similaridade da percepção é no sentido de ignorar todas as ações que vêm sendo desenvolvidas, sendo os respondentes aqueles que integram o Comitê de Governança.

Realizando-se outra análise, com base numa média ponderada de cada Fator, evidencia-se que a implantação da Governança na UFC, assim é percebida pelos envolvidos na pesquisa: os gestores pesquisados, quanto ao Fator 1, 67,7% não concordam que a implantação da Governança na UFC tenha produzido melhorias na gestão da Instituição. Por outro lado, destaca-se que essa percepção dos gestores ainda está em desenvolvimento, pois o processo é recente e está muito concentrado, ainda, na mudança de cultura. Quanto ao Fator 2, 51,3% não concordam que as estratégias de divulgação/implantação do processo de Governança tenham produzido efeitos positivos, enquanto 28,3% não souberam opinar quanto a essa influência. Essa afirmação apontou para um nível de conhecimento sobre Governança ainda incipiente dos gestores; possível falta de partilhamento de informações entre dirigentes e liderados; e sugeriu que a divulgação pode ter sido insatisfatória. Por último, quanto ao Fator 3, totalizam 45% os que concordam que na implantação do processo de governança houve envolvimento dos agentes, enquanto 43,0% não souberam opinar. Esse resultado aponta certa inconsistência, pois o envolvimento da gestão é um fator propulsor da governança; identifica-se que o nível de envolvimento declarado não se coaduna com as percepções dos fatores 1 e 2. Os respondentes, que são ao mesmo tempo, gestores e também integrantes do Comitê de Governança, aparentemente não se viam como engrenagem do processo. De certo modo, o fato de cerca de metade deles não saber opinar sobre o envolvimento dos gestores (fator 3), elucida porque as melhorias (fator 1) e a divulgação (fator 2) foram consideradas incipientes.

Evidencia-se como fator crítico o baixo nível de percepção dos gestores da UFC a respeito da Governança, bem como do processo de implantação e de publicidade. Infere-se que os gestores não perceberam os esforços administrativos e normativos da UFC que estavam em conformidade com a IN Conjunta CGU/MP Nº 001/2016.

Assim, pela análise indutiva, destacam-se como fatores de sucesso, no processo de implantação da Governança na UFC, as seguintes ações administrativas: a existência de um planejamento estratégico, que é o PDI, elaborado dialogado e coletivamente; implantação formal da estrutura de Governança; campanha de divulgação do processo de Governança; articulação do processo de governança pela própria Secretaria de Governança sob o comando

do Comitê. Ademais, indica-se como pontos de sucesso a elaboração de um quadro normativo que criou o Comitê de Governança, a Secretaria de Governança e a Política de Governança.

Atingiu-se o objetivo geral de analisar a implantação da Governança na UFC, bem como foram alcançados os objetivos específicos, no primeiro, com a descrição do processo de Governança já realizado na UFC, que conduziram à investigação de instruções normativas, decretos, resoluções, portarias, atas e planos que trataram sobre a criação, organização e execução da Governança na UFC. No mesmo esteio, com o segundo objetivo, buscou-se conhecer a percepção dos gestores acerca do processo de Governança, aplicando-se um questionário entre os integrantes do Comitê de Governança.

Dentre os principais pontos levantados sobre a descrição do processo de Governança, destaca-se que a Universidade já contava com alguns elementos e significativos resultados de Governança, mas a implantação desta na Universidade Federal do Ceará ocorreu por meio de uma série de normas específicas, oriundas, a princípio, da necessidade de atender aos órgãos de controle, mas indo além do exigido, inclusive com a definição de uma estrutura organizacional que criou a Secretaria de Governança, na categoria de órgão suplementar, vinculada ao Gabinete do Reitor, o que indicou ação notável frente a outros órgãos públicos. Ademais, a Secretaria de Governança estabeleceu um Plano de Ação orientado pelo PDI, visando à implementação efetiva da Governança na UFC.

Além da análise do processo de implementação da Governança, foi necessário considerar alguns aspectos da realidade na qual a Universidade está inserida para a conclusão dessa investigação, quais sejam, o significativo orçamento que tem a administrar, a ameaça constante do contingenciamento de recursos, a grande dimensão da instituição que conta com uma notória diversidade em termos de áreas e cursos, a dispersão geográfica dos *campi*; bem como a inexistência de modelos de Governança, o que dificulta à UFC se basear em experiências já acumuladas de instituições federais de ensino superior, tendo em vista que é um processo novo no qual todas estão mais ou menos no mesmo patamar de desenvolvimento.

Salienta-se que no PDI foram encontradas poucas ações, em termos de Governança, voltadas para o Eixo de ensino e muitas para o Eixo gestão. Acredita-se que em relação a esse documento de formulação coletiva, ainda havia uma dificuldade por parte da comunidade em entender que a Governança perpassa todos os aspectos da Universidade e não apenas da gestão.

No tocante ao segundo objetivo específico, o de identificar a percepção dos gestores acerca do processo de Governança na UFC, o questionário permitiu entender um pouco das peculiaridades e contribuir significativamente para as conclusões aqui esboçadas. Destaca-se que foi testada e rejeitada a H_0 e confirmada a hipótese H_1 , de não haver distintas percepções dos gestores, seja por faixa etária, gênero, nível de escolaridade, área de atuação, tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho na função exercida. Isso porque não houve diferenças significativas nas respostas desses gestores pesquisados, considerando qualquer dessas variáveis. Aqui reside um ponto de especial atenção da Alta Administração porque a homogeneidade das respostas aponta para a baixa percepção generalizada em relação ao processo.

De forma geral, destaca-se que a Secretaria de Governança constituiu fator de sucesso para a Governança na UFC, porquanto é um locus que pensa e instrumentaliza a governança nessa instituição. Por sua vez, o tamanho e a diversidade da UFC constituem um fator crítico, pois dificultam a implantação de uma cultura de Governança.

Respondendo ao problema de pesquisa, elencam-se como fatores de sucesso para o processo de implantação da Governança na Universidade Federal do Ceará, o aspecto normativo e estrutural criado para apoiar a Governança; a ação educativa dos órgãos de controle, quando explicitam a importância desta para a continuidade das instituições públicas

e incremento da confiança pública; o empoderamento da sociedade; bem como internamente, todo um processo anterior que trazia elementos já consolidados e importantes para uma boa governança. Saliente-se também, a forma como o sistema vem sendo implantado, de forma gradual, buscando conscientizar, mudar a cultura e angariar apoio e adesão de todos os segmentos. Como fatores críticos, estão um conhecimento mais amplo do assunto que via de regra é vinculado a exigências dos órgãos de controle; as distintas realidades da Universidade que se configuram nas distâncias geográficas que causam, entre outros problemas, a assimetria de informações e oportunidades; as vocações distintas, das áreas do conhecimento e distintos anseios dos segmentos que a compõem. Acrescente-se que as resistências às inovações e à mudança de cultura se sobressaem no contexto dos fatores críticos, pelo que mostrou a pesquisa.

Conclui-se que a Universidade Federal do Ceará dispõe de todas as condições para o êxito do processo de implantação da Governança, dado o esforço que a sua gestão vem empreendendo. O elemento-chave, contudo, são as pessoas, porquanto são elas que incorporam a cultura organizacional, na qual se insere a Governança. Estas precisam ser formadas, motivadas e envolvidas para que não se tornem antagonistas do processo, de forma que os agentes se assumam corresponsáveis pelo êxito desta empreitada.

Por fim, acredita-se que este estudo servirá de guia para esta e outras universidades públicas que busquem lograr êxito na implantação da governança, mormente porque destaca o papel-chave dos envolvidos e a necessidade de conhecer as especificidades de ambiente e cultura tão diferenciados, como é o caso das Universidades, além de permitir a discussão de modelos conceituais. Notadamente, as conclusões alcançadas são limitadas à instituição pesquisada, pelo que se sugere que estudos futuros envolvam outras Universidades, incluam os servidores técnico-administrativos, ou mesmo seja feito um acompanhamento sistemático dessa percepção na própria Universidade Federal do Ceará para validação do modelo adotado.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, S. M. M. Controle Interno. *In*: GUERRA, E. M. & CASTRO, S. H. R.(Coord.). **Controle Externo: estudos temáticos**. Belo Horizonte: Fórum, P. 115-131, 2012.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 001, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União. Disponível em: <<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Diario-Oficial/Diario-Oficial/INSTRUCAO-NORMATIVA-CONJUNTACGU-MP-N%C2%BA-001-DE-10-05-2016.html>>. Acesso em 15 ago. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Seção 1. P.3. Brasília, DF, 23 nov. 2017.

CALMON, P.; COSTA, A. T. M. **Redes e governança das políticas públicas**. Revista de Pesquisa em Políticas Públicas n. 1. Centro de Estudos Avançados de Governo (CEAG) e de Administração Pública. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2013.

CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão; planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2015.

EDWARDS, M.; HALLIGAN, J.; HARRIGAN, B. & NICOLL, G. (2012) **Public sector governance in australia**. ANU E Press. Disponível em <<http://press.anu.edu.au/wpcontent/uploads/2012/07/whole1.pdf>>. Acesso em 18 set. 2017.

GEORGE, D. & MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**, 2003. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/234827666_SPSS_for_Windows_Step-by-Step_A_Simple_Guide_and_Reference_140_update_7th_Edition. Acesso em 02 fev. 2018.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 15 set. 2019

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa, Origem da Governança e Linha do tempo**. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca/linha-do-tempo>. Acesso em: 09 Dez. 2019

MATOS, F. C. & DIAS, R. **Governança**: questões conceituais sobre processos de tomada de decisão, redes de formulação e deliberação sobre políticas de recursos hídricos. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 18, Montevideo, *Anais...*, Montevideo, 2013.

MAIA, J. L.; DI SERGIO, L. C. Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 2, p. 160-185, mai./ago. 2017

OLIVEIRA, R. **Gestão pública: democracia e eficiência** – uma visão prática e política. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária**: discursos politicamente construídos. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 4, 2014. Comunicações orais. Cidade do Porto: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

RIBEIRO, S. M. R. **Controle interno e paradigma gerencial**. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em <www.enap.gov.br>. Acesso em 1 out. 2017

RODRIGUES, José G. L. **Princípios para boa governança pública**. 2014. Disponível em <http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=Principios_para_Boa_Governanca_Publica>. Acesso em 17 set. 2017

RONCONI, L.. **Governança pública**: plataforma democrática. 2011. Disponível em <<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/19284.pdf>>. Acesso em 19 set. 2017

SILVA, E. A., PEREIRA, J. R. & ALCÂNTARA, V. C. **Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social**. Cad. EBEPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, P. 20-39, 2012.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Referencial%20b_sico%20de%20governan_a%20(1).PDF>. Acesso em 17 out. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **A universidade**. 2017. Disponível em <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em 20 dez. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **UFC passa de terceiro a segundo lugar em ranking da transparência nacional**. Disponível em <http://www.ufc.br/noticias/11514-ufc-passa-de-terceiro-a-segundo-lugar-em-ranking-da-transparencia-nacional>. Acesso em 20 de dez. 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Portaria N° 4.117 do Reitor da UFC, de 27 de setembro de 2017. Institui a política de governança da Universidade Federal do Ceará. Disponível em <<http://www.secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/2017/10/politica-de-governanca.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resolução N° 01 do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFC, de 20 de janeiro de 2017. Cria a Secretaria de Governança, órgão suplementar subordinado à Reitoria. Disponível em http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2017/resolucao01_consuni_2017.pdf>. Acesso em 10 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resolução 34 do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFC de 19 de maio de 2017. **Cria o Comitê de Governança** com o objetivo de elaborar e aprovar proposta de execução de uma política de gestão administrativa que envolva todos os órgãos integrantes da estrutura organizacional da UFC, na Capital e no interior do Estado. Disponível em http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2017/resolucao34_consuni_2017.pdf. Acesso em 10 ago. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2018-2022 da UFC. Disponível em <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_2018_2022_pub_2018_05_17.pdf>. Acesso em 10 ago. 2018
