

GOVERNANÇA CORPORATIVA: AVALIAÇÃO DO USO DAS MELHORES PRÁTICAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES) BRASILEIRA

CORPORATE GOVERNANCE: EVALUATION OF THE USE OF BEST PRACTICES IN A BRAZILIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Maria Glícia Conde Santiago¹
Wagner Bandeira Andriola²
Alberto Sampaio Lima³

RESUMO

As mudanças na ordem econômica, política e social do mundo nas últimas décadas impuseram uma série de desafios aos governos nacionais. A governança pública mostra-se como um novo paradigma cuja proposta indica escopos mais amplos, colocando uma perspectiva mais abrangente de governo com ênfase em eficiência e controle. Dessa forma, o presente estudo é relevante em função de apresentar os mecanismos de governança adotados nas Universidades e sua respectiva adequação aos princípios fundamentais da governança. Foi realizada uma avaliação na Universidade Federal do Ceará (UFC), com foco na análise das cinco dimensões: do Ambiente de Controle; Avaliação de Risco; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento. Os resultados obtidos foram promissores, indicando que a adoção de práticas de governança tem sido uma estratégia de sucesso até o momento, entretanto a universidade ainda necessita melhorar em vários quesitos avaliados.

Palavras-chave: Ensino Superior. Governança Corporativa. Avaliação Educacional. Gestão Universitária.

ABSTRACT

¹ Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduada em Direito. Especialista em Direito Administrativo. Atualmente é Auditora Geral da Universidade Federal do Ceará (UFC). Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo, atuando principalmente na área da gestão pública.

² Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (1990), especialização em Psicometria (1992) e mestrado em Psicologia Social pela Universidade de Brasília (1993 - bolsista CNPq), doutorado em Filosofia e Ciências da Educação pela Universidad Complutense de Madrid (2002 - bolsista CAPES). Atualmente é Professor Titular da Universidade Federal do Ceará (UFC), Pesquisador do CNPq (Nível 1C), Editor-Chefe da Coleção Temas em Avaliação Educacional, do Programa de Mestrado e Doutorado em Educação (UFC). Tem experiência nas áreas de Psicologia e de Educação, com ênfase em Avaliação de Sistemas, Instituições, Planos e Programas Educacionais. Membro da Diretoria da Associação Nacional de Avaliação Educacional (ABAVE - Gestões 2006/2007 e 2008/2009), da Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar (RINACE) e do Grupo de Trabajo para Elaboración de Estándares y Evaluación del Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (PREAL). Ex-bolsista de Desenvolvimento Científico e Regional (DCR/CNPq).

³ Doutor em Engenharia de Teleinformática pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Informática Aplicada pela Universidade de Fortaleza. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Estadual do Ceará. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Arquitetura de Sistemas de Computação, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, Redes de Computadores, Engenharia de Software, Novas Tecnologias na Educação, Avaliação da Educação. Revisor Ad Hoc dos periódicos IEEE Transactions on Network and Service Management, IEEE Transactions on Cloud Computing, IEEE Latin America Transactions, International Journal of Cloud Computing (IJCC), Revista Ingenieria e Investigacion e Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

changes in economic, political and social world in recent decades have imposed a series of challenges to national governments. Public governance shows up as a new paradigm whose proposal indicates broader scope, putting a broader perspective of government with an emphasis on efficiency and control. Thus, this study is relevant because of present governance mechanisms adopted in universities and its suitability to the fundamental principles of governance. An evaluation was conducted at the Federal University of Ceará (UFC), focusing on analysis of the five control dimensions: Control Environment; Risk assessment; Control activities; Information and Communication and Monitoring. The results were promising, indicating that the adoption of governance practices has been a successful strategy to date, but the university still needs to improve in several evaluated variables.

Keywords: Higher Education. Corporate Governance. Educational Evaluation. University Management.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças recentes ocorridas na economia e o aumento de competitividade entre as empresas, a globalização, bem como outros fenômenos que demandam respostas efetivas por parte das empresas, impactam na necessidade de um melhor desempenho corporativo das organizações públicas e privadas, dentre as quais as Universidades (ANDRIOLA, 2009).

A gestão adequada dos diversos recursos e ativos empresariais tornou-se um fator-chave para a competitividade e eficiência dessas empresas, tanto do ponto de vista da sustentação do negócio, como em função da criação de novos negócios. Dessa forma, muitas organizações têm buscado a adoção das melhores práticas de gestão, no intuito de se firmarem no mercado ou desempenharem o seu papel de uma forma efetiva junto à sociedade, empregando, para tal, distintos modelos de avaliação que subsidiam as estratégias de gestão (CAVALCANTE & ANDRIOLA, 2012).

No setor público, o termo gestão pode ser tratado como sinônimo de administração, envolvendo, em grau elevado, a tomada de decisões, o que, corresponde a cuidar do patrimônio público com probidade. De acordo com Guimarães (1998), o vocábulo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento e acompanhamento. Logo, a gestão é responsável por planejar, executar, agir, avaliar e controlar.

O conceito de governança é composto por diversos entendimentos de estudiosos que debatem a capacidade transformadora do setor público (WORLD BANK, 2013). Visto desta perspectiva, Governança Pública pode ser compreendida como um processo de geração de valor público, tendo como enfoque a capacidade de ensejar resultados

adequados à sociedade. Sob esta perspectiva, a capacidade de governo está relacionada à liderança, ao domínio de competências, à prontidão para atuar, ao potencial de atuação e ao adequado desfecho institucional (MARTINS & MARINI, 2014).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como entidades públicas que ofertam serviços na área de educação superior, devem buscar a implantação de uma metodologia para obter uma governança efetiva, representada pelo seu nível estratégico de direção, da qualidade do funcionamento dos controles internos administrativos, principalmente quanto à suficiência de seus controles para garantir, com razoável segurança, a confiabilidade das informações, de modo a evitar perdas, mau uso e dano à eficiência e à eficácia de suas operações frente aos objetivos planejados (FREIRE, CRISÓSTOMO & CASTRO, 2008). A avaliação das práticas de gestão constitui um fator muito importante para o desempenho das instituições de ensino públicas e privadas (ANDRIOLA, 2004; LAVOR, ANDRIOLA & LIMA, 2015).

O presente artigo apresenta os resultados da avaliação sobre a utilização das práticas de governança em uma instituição pública de ensino superior brasileira, no caso a Universidade Federal do Ceará (UFC). Os resultados obtidos indicaram que existe a necessidade de adoção de um modelo integrado de gestão que induza a autogestão de riscos e controles que aperfeiçoem as ações no sentido de permitir a identificação, de modo objetivo, de fatores de risco e vulnerabilidades existentes em processos de trabalho pertinentes a cada pasta da UFC. A partir dessa recomendação, a Universidade se tornará mais eficiente no gasto público com menor dispêndio de energia, além de promover um real conhecimento de sua capacidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA E TRABALHOS RELACIONADOS

As universidades sempre tiveram grande importância para o desenvolvimento de economias, de países, de continentes (ANDRIOLA, 2011). Por conta dessa importância, torna-se essencial o uso de instrumentos que visem garantir sua boa gestão, bem como a adoção de mecanismos de avaliação e controle do desempenho (ANDRIOLA & OLIVEIRA, 2015). Convém destacar, por oportuno, que a adoção de boas práticas de governança corporativa, além de atender às exigências legais, propicia ambiente de gestão efetivo para essas instituições.

2.1 A gestão pública

A gestão tem como cerne a busca da eficácia (cumprir as ações priorizadas) e da eficiência das ações (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício), tendo como funções basilares: a) implementar programas; b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações; d) garantir a eficiência administrativa; e) manter a comunicação com as partes interessadas; e f) avaliar o desempenho dos setores a adequação das ações.

Destarte, a gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabem assegurar sua plena efetivação, em termos de eficiência. É importante esclarecer, contudo, as nuances que envolvem a gestão e a Governança, conforme dispõe o Tribunal de Contas da União (TCU):

[...] enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a Governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (BRASIL, 2014).

Nos últimos anos, foi intensificada a necessidade de instituir a gestão de risco no âmbito da Administração Pública, para que a prestação de serviço à sociedade seja mais eficiente. O TCU incluiu, na versão mais recente do seu planejamento estratégico, objetivo voltado para intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e de controles internos da Administração Pública. A gestão de riscos busca mitigar os impactos críticos por meio de controles apropriados, a fim de que os resultados sejam atingidos com maior e melhor eficácia.

2.2 Princípios e características da governança

Governança Pública pode ser compreendida como a capacidade de governar em rede e de forma colaborativa, orientando a gestão a alcançar resultados mais eficientes e sustentáveis em prol do bem comum (WORLD BANK, 2007). Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), a Governança Pública:

(...) compreende essencialmente 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 (BRASIL, 2014).

A Governança de órgãos e entidades da Administração Pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008, quais sejam: (a) Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros; (b) Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; (c) Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas dos interessados (IBGC, 2009).

Segundo o World Bank (2013), governança compreende estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que almejam garantir que as ações planejadas sejam executadas de forma eficiente e que ao mesmo tempo sejam capazes de alcançar objetivos e lograr resultados, de forma transparente. Logo, para que a efetividade da ação produza os efeitos almejados, se faz necessário adotar uma política de implantação das funções típicas da Governança, quais sejam: a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; d) gerenciar riscos estratégicos; e) gerenciar conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e g) promover a *accountability*, isto é, a prestação de contas e a transparência (WORLD BANK, 2013).

Um dos grandes desafios da governança pública é envolver a sociedade de forma efetiva, para que os serviços públicos sejam prestados da melhor maneira possível e com menor probabilidade de ocorrência de riscos que venham a obstaculizar o alcance dos resultados almejados. A Governança pública, dentro de uma nova perspectiva de controle tem sua ênfase na mudança de comportamento da gestão responsável pela normalização e fiscalização de temas ou segmentos específicos da administração. De acordo com Weill e Ross (2006), o estudo da governança de Tecnologia da Informação (TI) surgiu como subconjunto da governança corporativa e sob a influência do planejamento estratégico empresarial.

Para Nardes (2013), no passado o foco do TCU era as auditorias de conformidade, que utilizam como dimensão/princípio a legalidade dos atos da gestão. Com a Constituição Federal de 1988 veio a ANOP, que utiliza as dimensões de economia, eficiência, eficácia e

efetividade. Em 2013 a arquitetura organizacional do Tribunal foi modificada, tendo sido criada quatro coordenações temáticas associadas às principais áreas de atuação do setor público (social, infraestrutura, desenvolvimento e serviços essenciais ao Estado). Com maior especialização, cada nova secretaria do TCU terá melhores condições de identificar as situações de risco de relevância, bem como de compreender os modelos e instrumentos de Governança (NARDES, 2013).

As ações governamentais devem ser elaboradas com base em planejamento prévio e eficiente. O planejamento é considerado instrumento de elevado grau de importância na esfera administrativa, porquanto possibilita a percepção da realidade, avaliando os caminhos, constituindo um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliando todo o processo a que o planejamento se destina (ANDRIOLA, 2009). É, portanto, o lado racional da ação, um processo de deliberação, abstrato e ao mesmo tempo explícito, que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação demanda alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos que irão ser privilegiados nos programas de governo.

Neste trabalho, como se expressou, serão destacados os inerentes à educação superior. Com efeito, o TCU, com o intuito de estimular a autoavaliação das IFES disciplinou uma série de componentes que servirão para avaliar a qualidade e a suficiência dos controles internos instituídos para garantir a consecução dos objetivos estratégicos planejados pela unidade jurisdicionada. Sobre esse assunto, destacou Paiva (2006).

Os processos de auditoria operacional reúnem os meios capazes de abarcar a organização em seu todo, diagnosticar os pontos de entraves e atuar criteriosamente sobre eles, de modo a corrigi-los com a apresentação de recomendações precisas e previamente analisadas, com vistas a apresentar melhoras e economia na administração. Essas recomendações, entretanto, não possui um caráter coercitivo, mas devem exercer influência e até mesmo exigir do Estado um emprego mais racional dos recursos disponíveis, bem como o desenvolvimento de estruturas mais idôneas de planejamento, execução, controle e avaliação (pág. 255).

Em razão da busca de conhecer a percepção das IFES, representada pelo seu nível estratégico de direção, da qualidade do funcionamento dos controles internos administrativos, principalmente quanto à suficiência de seus controles para garantir, com razoável segurança, a confiabilidade das informações, de modo a evitar perdas, mau uso e dano à eficiência e à eficácia de suas operações frente aos objetivos planejados, o TCU requer informações sobre as estruturas de Governança das unidades jurisdicionadas no contexto do relatório da gestão. Note-se efetivamente, pois que o TCU vem cada vez mais

aprimora seus mecanismos de avaliação da gestão, com ênfase nas estruturas de Governança. Sendo assim, os agentes da Governança institucional de órgãos e entidades públicas devem contribuir para reduzir a iminência do risco e, por consequência, aumentar a confiança sobre a forma como são administrados os recursos postos à sua disposição.

Conforme o modelo COSO I a mitigação dos riscos tende a reduzir a incerteza da sociedade sobre o que acontece no interior da Administração Pública (INTOSAI, 2004). Desse modo, quanto melhor for a qualidade dos instrumentos e mecanismos de Governança institucional regulamentados e mantidos pelos agentes responsáveis por administrar a coisa pública, menor será o risco.

Em relação à adoção de práticas de governança de tecnologia da informação, a utilização de guias de melhores práticas tais como a Biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação, ou *Information Technology Infrastructure Library - ITIL* (OGC, 2007), em conjunto com as práticas recomendadas pelo guia COBIT - *Control Objectives for Information and related Technologies* (IT Governance Institute, 2012), tem sido uma estratégia amplamente utilizada por instituições públicas e privadas. O arcabouço do COBIT 5 é uma referência fundamental para a governança de TI, sendo composto por uma série de instrumentos para gestão. O conhecimento condensado no guia COBIT busca a racionalização e o controle da relação entre ações de TI e seus impactos nos objetivos estratégicos da organização.

O COBIT apresenta objetivos de controle (processos), agrupados em domínios referentes a fases do ciclo de vida de um serviço de TI: **planejar e organizar** - neste domínio, busca-se focar ações estratégicas, tais como a de definição de objetivos de longo prazo, o dimensionamento de recursos, gerência de pessoas e as premissas para monitoramento de riscos; **adquirir e implementar** - este domínio tem entre seus objetivos tratar das atividades pelas quais a organização irá trazer para sua estrutura uma nova solução de TI. Entre os controles destacados, pode-se mencionar a identificação de soluções, aquisição e manutenção de serviços e equipamentos e gerência de mudanças na infraestrutura de TI; **entregar e fornecer suporte** - existe uma abordagem voltada às ações relativas aos processos de operação da infraestrutura de TI. O controle de atividades tais como as gerências de nível de serviço, de problemas, de eventos, de incidentes e de continuidade são exemplos de objetivos de controle desse domínio; e **monitorar e avaliar** - este domínio trabalha as ações de monitoramento e utilização das informações levantadas para ajustes na infraestrutura de TI. Dois dos principais objetivos de controle deste domínio são garantir compatibilidade com marcos legais, além do monitoramento e

avaliação do desempenho da TI. O COBIT classifica a sua maturidade para cada objetivo de controle, em uma faixa de zero (inexistente) a cinco (otimizado).

3 METODOLOGIA

Conforme assevera o TCU (2009), as boas estruturas da gestão de riscos e controles internos são pré-requisitos para uma organização bem administrada, e esses elementos antecedem uma boa Governança. Desse modo, Governança, Riscos e Controles devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente que respeite não apenas os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas. No caso das IFES, a sociedade acadêmica é o vetor principal desse processo de execução e de verificação da adequação da Governança.

Sob este prisma, uma das premissas para o sucesso do controle organizacional concentra-se no monitoramento e avaliação dos resultados institucionais. Assim, efetivou-se estudo empírico com o objetivo de se conhecer a atuação de cada instância de controle estabelecida nas unidades administrativas de uma IFES, nesse caso específico a Universidade Federal do Ceará (UFC). Para tal, foram utilizadas três estratégias metodológicas distintas: *pesquisa documental*, *questionário* e *entrevista* com gestores das unidades estudadas, conforme detalhamento feito a seguir.

Pelo fato da investigação ter abordado as opiniões dos envolvidos sobre a governança corporativa, empregou-se o método *ex post-facto* (BISQUERRA ALZINA, 2004), configurando-se como estudo qualitativo. Conforme Richardson (1999), os estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Para tanto, foi desencadeada pesquisa documental (levantamento em fontes secundárias), na qual foram consultados: relatórios de gestão dos três últimos anos e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, notadamente, no eixo gestão; relatórios de auditoria, onde são divulgados dados baseados nas constatações emitidas pelo TCU e pelos respectivos acórdãos da Corte de Contas. Na sequência, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com gestores dos setores pesquisados, conforme exposto adiante.

3.1. Estudo de caso

Como locus de pesquisa foi eleita a Universidade Federal do Ceará (UFC), posto que o TCU selecionou a referida instituição dentre as IFES para analisar o nível de Governança instituído, considerando três áreas específicas, responsáveis pelos processos de Tecnologia da Informação (TI), Aquisições e Gestão de Pessoas.

A partir do objetivo geral pretendido, foram definidos setores da IFES que gerenciam o maior número de processos de trabalho e o maior volume de recursos, posto que, por efeito, são as mais demandadas pelo sistema de controle federal. Assim, foram selecionados os seguintes setores: Gabinete do Reitor (GR); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP); Pró-Reitoria de Administração (PRADM); Pró-Reitoria de Graduação (PRGR); Secretaria da Tecnologia da Informação (STI); Coordenadoria de Orçamento e Projetos (COP); Pró-Reitoria de Planejamento (PRPL).

3.1.1 Instrumentos e procedimentos

Como instrumentos para a coleta de dados foram utilizados: (a) Questionário do tipo fechado, permitindo obter respostas que possibilitaram a comparação dos dados empíricos; (b) Entrevista individualizada com os gestores para enriquecer as informações obtidas junto aos setores estudados.

Para alcançar o objetivo proposto, o questionário abordou cinco elementos do sistema de controle interno da UFC: Ambiente de Controle, Avaliação de Risco, Atividades de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. Estes aspectos componentes da governança foram valorados pelo gestor do setor, empregando, para tal, uma escala Likert que variou de 1 (Totalmente Inválido) a 5 (Totalmente Válido) para os conteúdos de cada questão específica.⁴

Posteriormente à aplicação dos questionários, os gestores foram submetidos a entrevistas individuais, nas quais foram debatidas diversas vertentes sobre o tema da governança, tais como: boas práticas e entraves acerca dos mecanismos de controle

⁴ Questionário adaptado do modelo publicado no DN TCU nº 134/2013- quadro A1. A escala do tipo Likert continha os seguintes níveis de resposta: (1) **Totalmente inválido**: significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da Unidade; (2) **Parcialmente inválido**: significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da Unidade, porém, **em sua minoria**; (3) **Neutro**: significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da Unidade; (4) **Parcialmente válido**: significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da Unidade, porém, **em sua maioria**; (5) **Totalmente válido**: significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da Unidade.

existente, monitoramento das ações, avaliação dos riscos, comunicação das informações (externa e interna) planejamento estratégico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das respostas dos gestores foi realizada uma análise comparativa entre as informações coletadas e os pressupostos abordados na literatura pertinente ao modelo de Governança aplicado ao setor público. Na tabela 1 estão as notas atribuídas pelos gestores dos setores pesquisados referente ao *Ambiente de Controle*.

Tabela 1 – Questões e notas referentes a Dimensão Ambiente de Controle.

Aspectos Considerados - Ambiente de Controle	Unidades Pesquisadas						
	STI	COP	PRPL	PROGEP	PRADM	PRGR	GR
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dá suporte adequado ao seu funcionamento.	5	4	5	5	5	5	5
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.	5	4	5	4	3	4	4
3. A comunicação interna é adequada e eficiente.	4	4	4	4	4	4	4
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.	5	4	5	5	5	5	5
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.	5	4	4	4	4	5	4
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários dos diversos níveis da estrutura na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.	4	4	4	4	4	5	4
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.	5	4	5	5	4	5	5
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades internos.	5	4		5	4	5	5
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados.	5	4	5	4	4	4	5
Média das Unidades	4,78	4,00	4,63	4,44	4,11	4,67	4,56
Média geral da UFC	4,45						

Fonte: Pesquisa Direta (2015).

Ao analisar as respostas dos gestores pesquisados atribuídas à dimensão “*Ambiente de Controle*” observa-se que o valor médio da UFC resultou em 4,45, expressando que os conteúdos das afirmativas (na maioria dos processos) são parcialmente observados nas unidades. Convém salientar, por relevante, que houve quatro unidades (57% do total) com valores médios superiores ao da UFC, mais especificamente a STI, a PRPL, a PGR e o GR, o que significa que há sistemática de controle bastante adequada às atribuições e aos

processos executados nesses ambientes organizacionais. Nas outras três unidades COP, PROGEP e PRADM (43% do total), essa sistemática de controle é inadequada às atribuições e aos processos executados por estes setores organizacionais.

Note-se, porém, que, nesta pesquisa foi adotado o modelo COSO (INTOSAI, 2004) para analisar a adequação dos mecanismos de controle de Governança. Este modelo requer que todos os níveis da organização tenham objetivos fixados e informados (estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade), portanto, a Instituição deve estabelecer indicadores capazes de medir os resultados advindos destes objetivos.

As entrevistas com os gestores revelaram que, apesar de haver intenso apoio da Alta Administração em oferecer suporte às áreas mais demandadas pelo controle externo, ainda não é suficientemente adequado o funcionamento dos controles setoriais. Esse estado de inadequação resulta da disparidade entre o alto nível de complexidade das demandas de ações inerentes às áreas pesquisadas e a capacidade da força de trabalho. Ainda segundo os entrevistados, a situação se agrava, quando a atividade própria do controle exige demasiada responsabilidade e compromisso do servidor público, e, em contra partida, não há estímulos para promover o interesse em exercer atividades de controle. Isso supõe que, ante a necessidade de promover políticas de permanência que influenciem a consciência de controle nas pessoas e as capacitem adequadamente para suprir as exigências do segmento, há que se vislumbrar ações de aprimoramento para estes setores.

Ressalte-se, porém, que as normas estabelecidas para a boa Governança (INTOSAI, 2004) exigem não só o estabelecimento de política de gestão, que inclui a formulação de ações estratégicas para aferir o alcance de resultado e das metas organizacionais, mas também a definição de metas individuais e de equipes. Ademais, o não estabelecimento de metas individuais que se relacionem à estratégia organizacional afeta compreensão da missão da entidade por todas as partes da instituição.

Assim, quando se compara a situação encontrada na UFC com as boas práticas de Governança, que avaliam se os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados, se observa que a ausência de relatórios gerenciais acerca da situação de cada diretriz dificulta o acompanhamento e o controle do que foi ou não realizado, impedindo a tomada de providências em relação ao que não foi implementado.

Apesar de existir estratégias estabelecidas no PDI da UFC contemplando metas gerais, incluindo as unidades pesquisadas, não há um plano específico para cada área que indique como as ações seriam implementadas, o quanto seria necessário para implementá-las, o cronograma de execução, os indicadores e as metas que possibilitassem o

acompanhamento dos resultados das ações. Destarte, em virtude da ausência de formalização e da míngua avaliação periódica dos resultados, se conclui: *a adequação dos mecanismos de Governança adotados nas unidades pesquisadas atende em parte os princípios da Governança e, portanto, o estágio nesta dimensão está na fase inicial.*

4.1 Avaliação de Risco

A Tabela 2 contém as notas atribuídas aos gestores para a Avaliação de Risco.

A Tabela 2 contém as notas atribuídas aos gestores para a Avaliação de Risco.

Aspectos Considerados - Avaliação de Risco	Unidades Pesquisadas						
	STI	COP	PRPL	PROGEP	PRADM	PRGR	GR
10. Objetivos e metas da unidade estão formalizados.	5	4	5	4	4	5	5
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.	5	4	4	5	3	4	4
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	5	4	4	3	2	4	2
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.	4	4	2	3	1	4	2
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da Unidade ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.	4	4	2	3	1	4	2
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	4	4	4	3	1	4	2
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.	5	4	5	3	3	5	4
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.	5	4	5	5	5	5	5
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.	4	4	4	3	5	4	4
Média das Unidades	4,56	4,00	3,89	3,56	2,78	4,33	3,33
Média Geral da UFC	3,78						

Fonte: Pesquisa Direta (2015).

Estudos realizados pelo TCU (2009) destacam que a identificação dos riscos consiste em mapear a existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos fixados ou a não existência de situações consideradas necessárias para se chegar a tais objetivos ao nível da organização, de suas unidades de negócio, processos e atividades. Logo, não há como conhecer os riscos de uma instituição sem que haja um mapeamento das áreas e circunstâncias que possam interferir no alcance dos objetivos planejados.

Nesse âmbito, os dados da Tabela 2 revelam que o valor médio da UFC para a *Avaliação de Riscos* resultou em 3,78, expressando que os conteúdos das afirmativas (na

maioria dos processos) não são integralmente observados nas unidades. Convém salientar, por oportuno, que houve quatro unidades (57% do total) com valores médios superiores ao da UFC, mais especificamente a STI, a PRPL, a PGR e o GR, o que significa que há sistemática de controle bastante adequada às atribuições e aos processos executados nesses ambientes organizacionais. Nas outras três unidades COP, PROGEP e PRADM (43% do total), essa sistemática de controle é inadequada às atribuições e aos processos executados no interior desses setores organizacionais.

Ainda considerando-se os dados da Tabela 2, observou-se que a unidade com menor valor para a *Avaliação de Riscos* foi a PRADM (2,78), significando, portanto, a inobservância parcial quanto ao aspecto avaliado. Percebe-se, assim, a dificuldade em mensurar o desempenho dos mecanismos implantados, bem como mapear os processos críticos e os riscos aos quais as unidades administrativas estão expostas. Confrontando o referido resultado com dados contidos no Relatório da Auditoria Interna, publicada no escopo do Relatório de Gestão da UFC (2012), a Pró-Reitoria de Administração (PRADM) mobilizou-se para definir os fluxos das atividades e formalizar os procedimentos das áreas de Licitação e Contratos, onde se concentrava o maior número de fragilidades. Assim, tomando como base as constatações de fragilidades em processos de trabalho com potencial para causar influxos relevantes no funcionamento contínuo e eficiente da PRADM, este trabalho foi considerado como apontamento de processos críticos.

Destarte, considera-se que não é prática da UFC definir níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade, que podem ser adotados pelos diversos níveis da Gestão. Portanto, apesar de haver um trabalho de aprimoramento dos processos internos, ainda não há institucionalização da avaliação de riscos que considere o ambiente interno e externo, assim como não há um documento institucional que trate sobre mapeamento de riscos e sua classificação em uma escala de prioridades.

Nesta pesquisa, constatou-se que não está formalizado nenhum plano específico que defina a política de gerenciamento de riscos, monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos necessários a mitigação dos riscos nas unidades pesquisadas (com exceção das contratações de TI). Destarte, em virtude da ausência de formalização conclui-se que os mecanismos de governança adotados nas unidades pesquisadas são parcialmente atendidos, ou seja, são insuficientes para detectar riscos.

A Tabela 3 contém as notas atribuídas à dimensão Procedimentos de Controle.

Tabela 3- Questões e notas referentes a Dimensão Procedimentos de Controle

Aspectos Considerados - Procedimentos de Controle	Unidades Pesquisadas						
	STI	COP	PRPL	PROGEP	PRADM	PRGR	GR
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da Unidade, claramente estabelecidas.	5	4	5	4	4	4	4
20. As atividades de controle adotadas pela Unidade são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.	4	2	5	4	4	5	5
21. As atividades de controle adotadas pela Unidade possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.	4	2	3	3	3	5	4
22. As atividades de controle adotadas pela Unidade são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.	5	4	5	4	4	5	5
Médias das Unidades	4,50	3,00	4,50	3,75	3,75	4,75	4,50
Média Geral da UFC	4,11						

Fonte: Pesquisa Direta (2015).

Com base na revisão de literatura, compreende-se que os procedimentos de controle devem ser estabelecidos e executados para mitigar os riscos identificados pela Administração. Para tanto, as estratégias devem tratar de forma clara quais métodos serão aplicados, para que toda a gestão, em todos os níveis e funções, adote os procedimentos definidos. Destarte, os procedimentos de controle, disciplinados no modelo COSO I, compreende todas as formas de respostas aos riscos, incluindo uma série de controles proativos e reativos, como procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro, controle e avaliação de resultados).

A média dos valores atribuídos pelos gestores das unidades, constantes na Tabela 3, foi 4,11, indicando que os *Procedimentos de Controle* são parcialmente observados. Convém destacar que houve quatro unidades (57% do total) com valores médios superiores ao da UFC, mais especificamente a STI, a PRPL, a PGR e o GR, o que significa que há sistemáticas de controle bastante adequadas às atribuições e aos processos executados nesses ambientes organizacionais. Nas outras três unidades COP, PROGEP e PRADM (43% do total), essa sistemática de controle é inadequada às atribuições e aos processos executados no interior desses setores organizacionais.

Desse modo, constatou-se que não está formalizado nenhum plano específico para *Procedimentos de Controle*, tampouco há indicadores que avaliem o custo/benefício das atividades de controle (com exceção dos procedimentos referentes às contratações de TI). Destarte, em virtude da ausência de formalização conclui-se que os mecanismos de Governança adotados nas unidades pesquisadas atende em menor parte aos princípios da Governança e, portanto, o estágio nesta dimensão é insuficiente.

4.3 Informação e comunicação

A Tabela 4 contém as notas atribuídas à dimensão *Informação e Comunicação*.

Tabela 4- Questões e notas referentes à Dimensão Informação e Comunicação.

Aspectos Considerados - Informação e Comunicação	Unidades Pesquisadas						
	STI	CPO	PRPL	PROGEP	PRADM	PROGRAD	GR
23. A informação relevante para Unidade é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.	4	4	5	4	4	4	4
24. As informações consideradas relevantes pela Unidade são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.	5	4	5	4	4	4	4
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da Unidade é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.	4	4	5	4	4	5	4
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da Unidade, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.	5		5	4	3	5	4
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da Unidade, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.	4	4	5	4	4	4	4
Médias das Unidades	4,40	4,00	5,00	4,00	3,80	4,40	4,00
Média Geral da UFC	4,23						

Fonte: Pesquisa Direta (2015).

O controle interno deve dispor de potencial informativo que ofereça suporte aos processos decisórios que, por seu turno, são afetados pela qualidade da informação, que deve ser útil, isto é, apropriada, tempestiva, atual e precisa. A ausência de uma agenda administrativa predefinida, a exemplo do calendário universitário, atrasa a coleta de dados produzidos internamente sobre eventos, atividades e condições externas e, por efeito, impossibilita o gerenciamento de riscos, enquanto a tomada de decisão fica parcialmente prejudicada. Os reflexos da comunicação repercutem em todos os níveis da UFC, seja de forma positiva ou negativa. Destarte, urge a necessidade de formas de comunicação que imprimam às informações prestadas maior credibilidade, agilidade, eficiência e segurança.

O sistema de informação adotado na UFC concorre para o melhoramento da comunicação das informações. São necessárias, entretanto, diversas adequações (de ordem técnica e cultural), para que haja acompanhamento das informações em tempo real. Esse ajustamento é essencial para evitar que a informação chegue depois do fato ocorrido e a tomada de decisão seja intempestiva. Para a dimensão *Informação e Comunicação*, as notas atribuídas pelos gestores resultou no valor médio de 4,23.

Observe-se que os princípios da Governança pública estabelecem que devem ser

institucionalizados sistemas de informação que consigam registrar, tratar e produzir relatórios contendo informações operacional, financeira/não-financeira e de conformidade. Desse modo, a comunicação da informação é um instrumento multiplicador capaz de socializar as ações exitosas e, por efeito, serão gerados impactos diretos na condução do controle das ações da Unidade.

A pesquisa revelou que as ferramentas da comunicação oficial estão formalizadas, porém, o alcance e a efetividade da comunicação não são avaliados periodicamente. Desse modo, conclui-se que o sistema de informação instituído nas unidades pesquisadas atende em menor parte aos princípios da governança. Portanto, o estágio nesta dimensão é insuficiente.

4.4 Monitoramento

A Tabela 5 apresenta as notas atribuídas à dimensão *Monitoramento*.

Tabela 5 - Questões e notas referentes a Dimensão de Monitoramento.

Aspectos Considerados - Monitoramento	Unidades Pesquisadas						
	STI	CPO	PRPL	PROGEP	PRADM	PROGRAD	GR
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.	5	2	5	3	2	4	5
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.	5	4	5	3	4	5	5
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.	5	4	5	3	4	5	5
Médias das Unidades	5,00	3,33	5,00	3,00	3,33	4,67	5,00
Média Geral da UFC	4,19						

Fonte: Pesquisa Direta (2015).

Conforme dados da Tabela 5, o valor médio do indicador foi 4,19 significando que o *Monitoramento* é parcialmente observado nos setores estudados. Convém destacar que houve quatro unidades (57% do total) com valores médios superiores ao da UFC, mais especificamente a STI, a PRPL, a PGR e o GR, o que significa que há sistemáticas de controle bastante adequadas às atribuições e aos processos executados nesses ambientes organizacionais. Nas outras três unidades COP, PROGEP e PRADM (43% do total), essa sistemática de controle é inadequada às atribuições e aos processos executados no interior desses setores organizacionais.

Quando se observa, no entanto, o conteúdo do referencial de Governança do TCU, monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno tem como premissa assegurar a melhoria do desempenho organizacional. Portanto, para monitorar e avaliar o controle interno e o sistema de riscos, há de considerar os aspectos como conformidade legal e regulamentar, aderência a boas práticas, alinhamento a estratégias da organização e desempenho global.

Observe-se que os princípios da Governança pública estabelecem a institucionalização de sistemas de monitoramento capazes de identificar as informações que irão indicar se a gestão de riscos e controles internos está funcionando eficazmente. Para tanto, são necessárias definições de normas que estabeleçam responsabilidades e papéis dos gestores e demais servidores em relação ao desenho, implementação e monitoramento do controle interno, incluindo obrigações de certificação, reporte de deficiências e planos de ação para corrigi-las.

Observou-se, assim, que as normas internas instituídas para disciplinar as atividades de supervisão, prevenção e monitoramento das unidades pesquisadas atendem, em parte, aos princípios da governança, em virtude de não haver avaliação periódica dos resultados das atividades de monitoramento nas unidades pesquisadas. No tocante às responsabilidades e papéis dos gestores e demais servidores em relação ao desenho, implementação e monitoramento do controle interno, não estão devidamente formalizadas. Desse modo, conclui-se que o *Monitoramento* nas unidades pesquisadas atende em menor parte os princípios da governança e, portanto, o estágio da UFC nesta dimensão é inicial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS DE TRABALHOS FUTUROS

O objetivo principal desta pesquisa propôs analisar a adequação dos mecanismos de Governança na gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC) contemplando cinco dimensões: *Ambiente de Controle, Avaliação de Risco, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento*. Por intermédio da pesquisa documental, foram observadas as dificuldades e os entraves enfrentados pelas universidades públicas para disseminar o conhecimento e alcançar as metas institucionais, ao mesmo tempo em que estas são submetidas a um modelo de gestão, excessivamente burocrático. Este padrão rígido, imposto à Universidade Pública, obstaculiza sua autonomia e, por consequência,

limita a adoção de meios eficientes para estabelecer parcerias, inclusive entre os setores público e privado, para que a criatividade, o conhecimento e a ousadia implícita à academia se desenvolvam plenamente.

A partir dos resultados da pesquisa de campo, ficou evidenciado que os controles internos setoriais ainda carecem de estruturação, normatização e definição de responsabilidades e competência setoriais, especialmente no que diz respeito às diretorias e departamentos acadêmicos. As fragilidades detectadas concorrem para a probabilidade do risco, gerando impactos diretos às metas institucionais. Portanto, os controles internos devem ser capazes de mitigar a materialização do risco crítico em relação aos objetivos fixados. É evidente que a complexidade e o dinamismo da UFC requerem esforço maior para que as áreas de riscos sejam identificadas com precisão.

Deve ser considerada, porém, a capacidade intelectual dos quadros da UFC, que une, por excelência, a habilidade de instituir ferramentas gerenciais e de comunicação que auxiliem o aprimoramento dos processos de atividades de riscos que possam influir negativamente no alcance dos objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, as exigências legais rígidas e a cultura formalística inserida no âmbito da gestão pública tornam os fluxos operacionais mais densos. Esta conjuntura caracteriza-se como grande entrave para o alcance de melhores resultados. Um exemplo disso foi a supressão de incentivos por produtividade, retirados por meio de normativos impostos às universidades públicas sem avaliar os riscos críticos advindos desse ato.

Ultrapassados os entraves normativos e culturais, foram observadas circunstâncias que influenciam na consecução dos objetivos estratégicos, dentre as quais.

- a) Não aproveitamento dos dados das avaliações institucionais para subsidiar ações e diretrizes de planejamento futuro.
- b) Ausência de cultura de avaliação de desempenho é um dos fatores que dificulta o estabelecimento de indicadores e metas para atender as distintas áreas da instituição (acadêmica e técnica).
- c) Insuficiência dos métodos avaliativos nas áreas de riscos.
- d) Não utilização da tecnologia disponível, significando a existência e permanência de controles manuais inseguros e intempestivos.
- e) Propagação de uma cultura em que o risco está relacionado somente ao aspecto das finanças.
- f) Dificuldade em se mensurar quais mecanismos de controle cada área dispõe e o respectivo risco das ações desenvolvidas.

- g) Ausência de indicadores setoriais.
- h) Ausência de normatização que discipline as responsabilidades e competências nas áreas fim.

Como possíveis efeitos e riscos decorrentes das circunstâncias acima descritas, foram observados:

- a) Dificuldade de alcance das diretrizes planejadas no PDI.
- b) Impossibilidade de identificação do que é prioridade dentro da gestão de cada área.
- c) Monitoramento inadequado das diretrizes estabelecidas no PDI.
- d) Repercussão negativa no alcance dos resultados institucionais, na medida em que não se assegura que haja resultados advindos dos trabalhos executados.
- e) Avaliação de desempenho não privilegiando o grau de desempenho real advindo dos processos de trabalho e não revela o que a UFC produz.

O estabelecimento de um modelo institucionalizado de padrões para controle interno deverá considerar atributos que permitam seu uso pelas unidades da UFC, com adaptação às peculiaridades de cada uma, em consistência com a complexidade das operações por elas realizadas. Para finalizar, há uma frase de Peter Ferdinand Drucker, considerado o pai da administração moderna, que sintetiza o exposto: *há dois tipos de riscos: aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr*. Cabe-nos inteligência e bom-senso para diferenciá-los.

6 REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Avaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): organização de sistema de dados e indicadores da qualidade institucional. **Avaliação, Campinas**, v. 9, n.4, p. 33-54, 2004.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o Exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (Online)**, v. 2, p. 82-103, 2009.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Doze motivos favoráveis à adoção do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). **Ensaio. Avaliação de Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro**, v. 19, p. 107-126, 2011.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira, OLIVEIRA, Karla Roberta Brandão. Autoavaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): meio século de história. **Avaliação, Campinas; Sorocaba SP**, v. 20, n.2, p. 489-512, 2015.

BISQUERRA ALZINA, Rafael. (2004). **Metodología de la Investigación Educativa**. Madrid: Editorial la Muralla.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. versão 2 - Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Critérios Gerais de Controles Internos na Administração Pública**. Brasília (DF): TCU, 2009.

CAVALCANTE, Sueli Maria; ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Avaliação da Eficiência dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC) através da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 5, p. 290-313, 2012.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal control: intergrated framework, 2013**. Disponível em: <<http://www.coso.org/guidance.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes de. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. **Revista Produção Online, Florianópolis**, v. 7, n. 4, p. 5-25, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: Congresso Internacional do CLAD, 3. Madri: Clad, 1998.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança corporativa**. BRASIL, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 01/11/2014.

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). **Implementation Guidelines for Performance Auditing (ISSAI 3000)**. Viena, 2004. Disponível em: <http://www.issai.org/media/13224/issai_3000_e.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2014.

LAVOR, João Ferreira; ANDRIOLA, Wagner Bandeira; LIMA, Alberto Sampaio. Avaliando o Impacto da Qualidade da Gestão Acadêmica no Desempenho dos Cursos de Graduação. Um Estudo em Universidade Pública Brasileira. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 8, p. 233-254, 2015.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dessecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília**, v. 46, n. 130, p. 42-53, 2014.

NARDES, João Augusto Ribeiro. O Controle externo como indutor da Governança em prol do desenvolvimento. **Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília**, v. 45, n. 127, p. 16-19, 2013.

OGC (Office of Government Commerce). **ITIL V3 PUBLICATIONS, “Service Strategy”, “Continual Service Improvement”, “Service Design”, “Service Operation”, “Service Transition”**. USA: ITIL, 2007.

PAIVA, Maria Arair Pinto. **Direito: controle e autonomia no espaço público**. Rio de Janeiro: UAPÊ, 2006.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights Results**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2006.

WORLD BANK. **Governance and management.** In: Global Evaluations Sourcebook, 2007. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/ETGLO-REGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acesso em: 01/02/2015.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development.** Worldwide Governance Indicators (WGI), 2013. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 1/02/2015.