



FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Joana Elizabete Gonçalves

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Belo Horizonte – MG

2017

Joana Elizabete Gonçalves

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão Estratégica de Organizações.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzana Braga Rodrigues

Belo Horizonte – MG

2017

---

**G635g** Gonçalves, Joana Elizabete.  
Governança corporativa e desempenho organizacional nas universidades federais brasileiras. / Joana Elizabete Gonçalves. – Belo Horizonte, 2017.

88 f : il. ; 30 cm.

Orientadora: Suzana Braga Rodrigues.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa – Estudo de casos. 2. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos. 3. Universidades e faculdades - Brasil. I. Rodrigues, Suzana Braga. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658



UNIVERSIDADE  
FUMEC

Dissertação intitulada **“GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADE FEDERAIS BRASILEIRAS”** de autoria de Joana Elizabete Gonçalves, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues – Universidade FUMEC  
(Orientadora)

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo – UNIHORIZONTES  
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 25 de setembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3690 - Cruzeiro  
30130-008 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0900 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Coim, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela oportunidade de cursar este mestrado.

Aos meus pais pelo direito a vida.

Aos familiares e ao namorado pelo apoio incondicional e pela compreensão das ausências.

Aos colegas do curso pelo conhecimento compartilhado e pelas novas amizades conquistadas.

Aos professores do curso pelo conhecimento transmitido.

Em especial à minha orientadora por ter aceitado me orientar neste trabalho, pela paciência e por todo conhecimento transmitido durante as orientações.

## RESUMO

Nas últimas décadas, as universidades estão sendo pressionadas por demandas provenientes de políticas públicas em educação a melhorarem seu desempenho científico, tecnológico e inovador. Em atendimento a essas demandas, as universidades federais brasileiras expandiram sua estrutura física. Esta expansão, de unidades e órgãos trouxe consigo a necessidade de aprimoramento da governança corporativa, e respectivos mecanismos que poderiam melhorar o desempenho das universidades. Contudo o tema vem sendo negligenciado pelos pesquisadores, e prova disso é que no Brasil são escassas (Silveira, 2002) as pesquisas que abordam a relação da governança corporativa e desempenho no setor público. A presente pesquisa contribui para cobrir tal lacuna, identificando as práticas de governança corporativa e as consequências decorrentes de tais práticas para o seu desempenho de 63 (sessenta e três) universidades federais existentes no país. O resultado da pesquisa aponta que a governança representada pelos mecanismos (estrutura, estratégia e controle) explicam 63% do valor observado do desempenho. No entanto, esses resultados sugerem também que as universidades federais devem aprimorar as práticas de governanças relacionadas ao mecanismo de controle, para que possam obter melhor desempenho. Em resumo, o resultado da pesquisa indica a necessidade de reflexões mais profundas, por parte da comunidade docente e órgãos públicos, sobre a importância de boas práticas de governança, sobre os benefícios que podem trazer para a universidade em um contexto no qual as expectativas sobre o papel das universidades na sociedade são bem maiores.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Desempenho Organizacional; Universidades Federais Brasileiras.

## **ABSTRAT**

In the past decades, as universities are being pressured by demands for greater public policy disclosure in education, besides concerns for their scientific, technological and innovative performance. In response to these demands, Brazilian federal universities expanded their physical structure. However, with expansion in size and structural complexity, universities, control bodies began to demand a greater improvement of corporate governance, with view not only to improve performance, but also to inhibit malfeasance. However, corporate governance in the university context is an issue which has been neglected by organization and management researchers, and in Brazil, more so (Silveira, 2002). The present research contributes to cover this gap, by identifying corporate governance practices and implications for their performance. The sample included 63 (sixty-three) federal universities in the country. The research findings indicate the value of corporate governance for better performance. Governance represented by the mechanism (structure, strategy and control) explain 63% of the performance variable. They also suggest that in federal universities control is a critical issue, which deserves more attention by public universities and by policy makers. Finally, this dissertation contribution is to encourage further research and discussions about the importance of management and governance in public universities, so that policy could be more firmly grounded on the expectations about the role of universities in current society.

**Key words:** Corporate Governance; Organizational Performance; Brazilian Federal Universities.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Desempenho com responsabilidade.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2. Governança <i>versus</i> desempenho .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3. Variáveis da Governança Corporativa nas universidades.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4. Organograma das universidades.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5. Governança de TI .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6. Procedimentos das etapas da pesquisa.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7. Modelo Hipotético .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 8. Modelo Estrutural Hipotético .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 9. Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 10. Resultados do Algoritmo PLS .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 11. Validade Convergente Construto ACADÊMICO.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 12. Validade Convergente Construto ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 13. Validade Convergente Construto ESTRATÉGIA .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 14. Validade Convergente Construto CTR.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 15. Resultados Modelo da Pesquisa .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo dos princípios de governança para o setor público .....	18
Tabela 2 – Recomendações de governança no setor público .....	21
Tabela 3 – <i>Rankings</i> e indicadores de desempenho das universidades federais .....	29
Tabela 4 – Mecanismos e variáveis do modelo.....	35
Tabela 5 – Composição do <i>Ranking</i> de universidades – RUF 2017 .....	48
Tabela 6 – População-alvo da pesquisa .....	52
Tabela 7 – Síntese da Metodologia da pesquisa .....	58
Tabela 8 – Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente) .....	63
Tabela 9 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador).....	64
Tabela 10 – Teste de Significância dos Indicadores Reflexivos.....	64
Tabela 11 – Análise de Redundância (Validade Convergente) .....	67
Tabela 12 – Diagnóstico de Colinearidade (Indicadores Formativos).....	67
Tabela 13 – Teste de Significância dos Indicadores Formativos.....	68
Tabela 14 – Diagnóstico de Colinearidade (Construtos).....	70
Tabela 15 – Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS .....	71
Tabela 16 – Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS .....	72
Tabela 17 – Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva .....	73

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1. Consolidação dos Mecanismos de Governança .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 2. Denominação das Variáveis RUF .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 3. Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 4. Resumo dos resultados encontrados em cada hipótese .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE SIGLAS

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
AVE	<i>Average Variance Extracte</i>
BD	<i>Blindfolding</i>
BT	<i>Bootstrapping</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	<i>The Chartered Institute of Public Finance &amp; Accountancy</i>
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPC	Conceitos Preliminares de Curso
CSP	Comitê Setor Público
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
HOC	<i>High-order construct</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IGC	Índice Geral de Curso
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MEE-PLS	Mínimos Quadrados Parciais
OCDE	<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
OPM	Office for Public Management
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RAINT	Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RUF	<i>Ranking Universitário Folha</i>
SECADI	Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPSS	<i>Software Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UNESCAP	<i>United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Governança .....</b>	<b>16</b>
<i>2.1.1 Conceito .....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2 A boa governança .....</i>	<i>16</i>
<b>2.2 Princípios de Governança aplicados ao Setor Público .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Governança Corporativa .....</b>	<b>20</b>
<i>2.3.1 Origem .....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.2 Conceito de governança corporativa no setor público .....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.3 Os desafios da governança corporativa nas universidades.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.4 Governança Corporativa nas universidades federais brasileiras .....</i>	<i>25</i>
<b>2.4 Desempenho Organizacional .....</b>	<b>27</b>
<i>2.4.1 Conceito .....</i>	<i>27</i>
<i>2.4.2 Mensuração do desempenho organizacional das universidades federais brasileiras..</i>	<i>28</i>
<b>2.5 Desempenho organizacional versus governança .....</b>	<b>30</b>
<b>3 MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Os mecanismos, variáveis e práticas da governança corporativa .....</b>	<b>34</b>
<i>3.1.1 Estrutura (Instâncias de governança) .....</i>	<i>36</i>
<i>3.1.2 Estratégia .....</i>	<i>39</i>
<i>3.1.3 Controle.....</i>	<i>43</i>
<b>3.2 Indicador de Desempenho – RUF 2017 .....</b>	<b>47</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Natureza da pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Procedimentos.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 População e Amostra.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4 Coleta de Dados .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5 Preparação dos Dados.....</b>	<b>54</b>
<b>4.6 Tratamento dos Dados .....</b>	<b>55</b>
<b>4.7 Modelo Hipotético .....</b>	<b>56</b>

<b>4.8 Modelo Estrutural .....</b>	<b>57</b>
<b>4.9 Modelo de Mensuração .....</b>	<b>58</b>
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1 Estimação dos Resultados .....</b>	<b>60</b>
<b>5.2 Análise dos Resultados .....</b>	<b>61</b>
<i>5.2.1 Modelo de Mensuração Reflexivo.....</i>	<i>63</i>
<i>5.2.2 Modelo de Mensuração Formativo.....</i>	<i>65</i>
<i>5.2.3 Modelo Estrutural.....</i>	<i>70</i>
<i>5.2.4 Avaliação das Hipóteses .....</i>	<i>73</i>
<i>5.2.5 Análise Qualitativa dos Dados .....</i>	<i>77</i>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 Contribuições da pesquisa .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 Limitações e recomendações para trabalhos futuros .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as demandas das políticas públicas em educação têm pressionado as universidades federais brasileiras a melhorar seu desempenho científico, tecnológico e capacidade de inovação. Isso tem como objetivo estreitar o elo entre a universidade e o desenvolvimento econômico e social do país (Ferreira & Oliveira, 2016).

Em atendimento a essas demandas, as universidades federais brasileiras expandiram consideravelmente sua estrutura física, com o programa do governo federal de reestruturação e expansão (REUNI). Esse programa tem como objetivo principal ampliar o acesso do alunado ao ensino superior e a permanência nele. De acordo com os dados fornecidos pelo governo federal (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais [REUNI], n.d.), de 2003 até 2011 foram criadas 14 novas universidades e 100 novos *campi*. Com isso, houve um aumento de 123 municípios atendidos no final de 2011. Porém com a expansão veio também a necessidade de maior controle e as exigências dos órgãos responsáveis por esse controle de que se aprimorasse a governança corporativa, com a finalidade de inibir fraudes e permitir maior desempenho nos resultados.

A adoção das boas práticas de governança corporativa pelas universidades federais é um importante mecanismo para se obter melhor performance e controle no cumprimento da sua missão de gerar conhecimento científico e tecnológico e promover a cultura e a formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento. As boas práticas de governança são aquelas que transformam os princípios básicos (transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa) em recomendações objetivas e alinham os interesses das partes relacionadas, com a finalidade de agregar valor à instituição e conferir-lhe maior credibilidade, perenidade e o bem comum (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015).

Instituições do Estado, como o Tribunal de Contas da União (TCU), advogam a adoção de boas práticas de governança corporativa, com o argumento de que tais práticas contribuem para a melhoria do desempenho de instituições e órgãos públicos, assistindo-os, entre outros aspectos, para que tragam benefícios econômicos, sociais e ambientais aos cidadãos (TCU, 2014a). Além disso, o IBGC (2014) afirma que as boas práticas são indispensáveis para garantir a legitimidade e a relevância da organização, além do cumprimento dos princípios aplicáveis à Administração Pública. Corroborando o mesmo entendimento, o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2014) conceitua a governança como sendo os arranjos para garantir que os resultados pretendidos pelos *stakeholders* sejam definidos e alcançados. De acordo com

Freeman (1984), *os stakeholders* podem ser considerados qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização.

Assim, o fator inovador da presente pesquisa tem como foco o debate recente no setor público sobre a importância das boas práticas da governança para causar um impacto positivo dos resultados da instituição pública (IBGC, 2014) sobre a sociedade em geral.

A gestão nas universidades implica negociação permanente de diversos interesses oriundos de unidades diversas e de grupos diferenciados. Os interesses que envolvem a gestão universitária formam uma complexa rede de relacionamentos com outros grupos de interesses específicos e articulados e com relações de poder instáveis. Nesse sentido, os *stakeholders* (governo, alunos, docentes, sociedade, órgãos de fomento, sindicatos, técnicos administrativos) influenciam de forma decisiva aquela gestão e são importantes para o sucesso da organização. No entanto, muitas necessidades e expectativas dos *stakeholders* não são atendidas, o que acaba gerando conflitos. Isso sugere a necessidade de mecanismos de governança mais efetivos, capazes de gerenciar tais conflitos e buscar meios para que as expectativas de ambos os lados sejam atendidas (Ésther, 2011). Daí surge a questão central desta pesquisa: levando em conta os mecanismos de governança (estrutura, estratégia e controle), quais práticas são implementadas pelas universidades federais brasileiras, e quais poderiam ser implementadas para obter o melhor desempenho organizacional das mesmas?

No Brasil, o tema “governança corporativa” do setor público é recente, fato que explica a escassez, na literatura, de pesquisas que tratem da relação entre governança e desempenho organizacional (Silveira, 2002). Com relação às universidades federais brasileiras, há poucos estudos sobre o tema governança e desempenho; os que existem são sobre governança ou sobre desempenho. Não há trabalhos em que os dois temas sejam tratados correlacionadamente. Considerando esse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo geral examinar as práticas de governança corporativa nas universidades federais e suas consequências para o desempenho organizacional.

De acordo com o entendimento do TCU (2014b) e o *Australian National Audit Office* (ANAO) (2014), a governança está vinculada aos mecanismos de liderança, estratégia e controle. Com isso, a estrutura de governança agrega valor à organização ao melhorar seus indicadores de desempenho. Com base nessa premissa, o modelo de governança proposto na presente pesquisa avaliou os mecanismos de governança, a estrutura, a estratégia e o controle, de forma a impactar positivamente o desempenho organizacional das universidades.

Para validar esse modelo, esta dissertação procurou identificar as práticas de governança nas 63 (sessenta e três) universidades federais existentes no Brasil, por meio da coleta de dados

secundários em pesquisa documental e sítios das universidades. Foram formulados os construtos referentes aos mecanismos de governança (estrutura, estratégia e controle) e o construto de desempenho. Em seguida, foi verificado o impacto dos construtos de governança sobre o construto de desempenho organizacional.

Para responder à questão da pesquisa, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear as práticas de governança corporativa nas universidades federais brasileiras.
- 2) Analisar a relação entre as práticas de governança corporativa e o desempenho organizacional.
- 3) Avaliar o grau de importância de cada mecanismo de governança (variáveis independentes) no impacto do desempenho organizacional (variável dependente).

Assim, espera-se que o resultado desta pesquisa provoque reflexão sobre o tema por parte dos docentes e políticos, aumentando a percepção política deles com relação à importância das boas práticas de governança e os benefícios que elas podem trazer para a sociedade.

A motivação desta pesquisa deriva da necessidade de apurar mais sistematicamente as práticas de governança e seus efeitos no desempenho, com a possibilidade de melhoria do desempenho nas universidades federais brasileiras por meio da identificação e disseminação das boas práticas de governança e das estratégias existentes.

Diante do contexto, a pesquisa se justifica pela necessidade que têm as universidades federais de obter maturidade com relação às boas práticas de governança corporativa, devido à importância dessas práticas, para que possam cumprir a sua missão com eficiência, eficácia e efetividade, de forma a agregar valor de fato aos serviços que essas instituições se propõem a prestar à sociedade brasileira. Com isso, espera-se que as universidades possam impulsionar seu desempenho organizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e social do país, além de amenizar os conflitos entre estas e seus *stakeholders*.

Concluindo, a pesquisa visa contribuir para uma reflexão sobre o tema nas universidades federais e sugerir futuras pesquisas. Já no campo gerencial, a pesquisa busca contribuir com a melhoria do desempenho nas universidades federais brasileiras.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução. O segundo capítulo enfoca a revisão da literatura sobre governança corporativa, princípios de governança aplicados ao setor público e a relação do desempenho organizacional *versus* governança. O terceiro capítulo apresenta o modelo proposto com a descrição dos mecanismos de governança e do indicador de desempenho selecionado. O quarto capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa e a descrição das análises. O quinto traz o resultado da pesquisa, bem como sua análise. Por último, o sexto capítulo traz as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção descreve os fundamentos teóricos da pesquisa, os quais são compostos pelos conceitos e princípios da governança corporativa, os conceitos de desempenho organizacional que interessam ao presente estudo e a relação existente entre os mecanismos de governança corporativa e o desempenho organizacional no contexto das universidades federais.

### 2.1 Governança

#### 2.1.1 Conceito

O conceito de governança defendido por (Braman, 2006) é de que são instituições formais e informais, regras, acordos e práticas, decisões e comportamentos de atores estatais e não estatais, os quais tem efeito constitutivo na sociedade ou organização. Já Peters (2013) conceitua a governança de forma geral em torno do gerenciamento de metas por meio da execução de quatro funções primordiais para que se tenha uma governança efetiva no setor público, tais como: estabelecimento de metas; coordenação e coerência das metas; implementação; e avaliação e monitoramento. Estas funções permitem identificar falhas e utilizar-se de mecanismos com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade do desempenho organizacional. Em um conceito amplo de governança, Slomski, de Mello, Filho, & Macêdo (2008) a define como algo que deve ir além da efetividade e eficiência, como também uma forma de guardar a legalidade e legitimidade. Para finalizar, de acordo Matias-Pereira (2010, p. 114) a “governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas”.

#### 2.1.2 A boa governança

De acordo com *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* (UNESCAP) (2009), a boa governança possui oito características: participativa; orientada para o consenso; *accountability*; transparência; capacidade de resposta; eficaz e eficiente; equitativa e inclusiva; e segue a legalidade. Desta forma, ela garante que a corrupção seja minimizada, as opiniões das minorias sejam levadas em consideração e que as vozes dos mais vulneráveis da sociedade sejam ouvidas na tomada de decisões. Também responde às necessidades atuais e futuras da sociedade (UNESCAP, 2009).

Porém, na prática, a boa governança, na íntegra, é um ideal difícil de alcançar. Mas, para garantir o desenvolvimento humano sustentável, as ações devem ser tomadas na busca deste ideal: aplicação destes princípios à prática administrativa (UNESCAP, 2009).

## **2.2 Princípios de Governança aplicados ao Setor Público**

Os princípios da governança corporativa são perfeitamente aplicáveis ao setor público (Slomski, 2007). O autor defende a ideia de que a sociedade não paga impostos, e sim integraliza capital. E o retorno desse capital é realizado por meio dos serviços prestados à sociedade, o que faz com que esta se valorize, pois, quando o Estado investe em infraestrutura, saúde, educação etc., ele está agregando valor à sociedade. Daí a importância do Estado para garantir que os princípios da governança corporativa sejam cumpridos e demonstrar seu desempenho por meio da prestação de contas e da transparência (Slomski, 2007).

A boa governança no setor público é apoiada nos princípios da ética, conformidade, transparência e prestação de contas (Matias-Pereira, 2014). A prática desses princípios deve ser uma condição indispensável para a razão de existir de uma instituição. Além disso, deve ser uma tarefa permanente, envolvendo a participação de dirigentes, políticos, órgãos de controle e, principalmente, da sociedade por meio do controle social (Matias-Pereira, 2014).

Por conseguinte, as práticas de governança corporativa também são sustentadas pelos princípios gerais estabelecidos para melhorar a gestão da organização, tais como transparência, integridade e responsabilidade (IFAC, 2001). Os princípios podem ser aplicáveis às empresas públicas ou privadas de um modo geral, pelo fato de ambas terem uma função social e objetivar a melhoria dos controles e da transparência (IFAC, 2001).

Os princípios de governança corporativa são geralmente aplicados de várias formas nas instituições públicas. Isso se deve à ausência de padronização de um modelo de governança estabelecido para o setor público e, por isso, a divulgação da governança é fragmentada (IFAC, 2001).

Devido a esse contexto e ainda pelo fato de terem que atender a objetivos políticos, econômicos e sociais que as sujeitam a um conjunto diferente de restrições externas, não é possível determinar um padrão de aplicação dos princípios para todas as instituições públicas, ainda que eles sejam semelhantes (IFAC, 2001). Diante dos diversos princípios existentes, a mensuração daqueles adotados por um órgão se dá pela transparência: quanto maior for a transparência, mais princípios terá o órgão (IFAC, 2001). A Tabela 1 demonstra um comparativo dos principais princípios defendidos para o setor público.

Tabela 1  
Comparativo dos princípios de governança para o setor público

Normas de Conduta na Vida Pública	IBGC	IFAC	OCDE	TCU e Banco Central
Transparência	Transparência	Transparência	Transparência	Transparência
<i>Accountability</i>	<i>Accountability</i>	Resultado sustentável econômico, social e ambiental	Enquadramento eficaz do governo	<i>Accountability</i>
Interesse público	Equidade	Gestão de riscos	Equidade	Equidade
Honestidade	Responsabilidade corporativa	Abertura e compromisso global com os <i>stakeholders</i>	Responsabilidades dos órgãos de administração	Responsabilidade
Integridade		Integridade	Os direitos dos acionistas e funções fundamentais do seu exercício	Probidade
Objetividade		Eficiência	Relação dos <i>stakeholders</i> com o governo	Legitimidade
Liderança		Liderança		Eficiência

Fonte: Elaborada pela autora com base em Nolan (1997), IBGC (2015), IFAC (2014), OCDE (2015), TCU (2014b).

Conforme demonstrado, em síntese, os princípios universais defendidos tanto pelas empresas privadas quanto pela Administração Pública e pelos órgãos representativos são: equidade, responsabilidade, integridade, transparência e *accountability*.

**Equidade:** tratamento justo e isonômico de todos os *stakeholders*, levando em consideração os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015), além de serem inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto (TCU, 2009). A população concede aos agentes públicos recursos e poder para executarem a governança com responsabilidade. Contudo, muitas vezes não está preocupada com abuso de poder do setor público, desperdício de recursos e outras questões que envolvem corrupção ou má gestão que impactam de forma negativa as obrigações da entidade e a prestação de serviços aos cidadãos (IFAC, 2014).

**Responsabilidade Corporativa:** os que detêm cargo público são responsáveis por suas decisões e ações perante a sociedade (Nolan, 1997). Os conselheiros e gestores públicos devem zelar pela durabilidade das instituições e, para isso, devem levar em consideração questões de ordem social e ambiental (Slomski, 2007). Os gestores públicos devem definir uma política de responsabilidade que assegure a sustentabilidade da instituição, levando em consideração os fatores éticos e ambientais (TCU, 2009). Reafirmando o entendimento, os agentes de

governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das instituições, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015). A responsabilidade é o processo pelo qual as instituições do setor público e os indivíduos que fazem parte delas, se tornam responsáveis por suas decisões, ações e desempenho. Ela é alcançada quando todos têm uma compreensão clara dessas responsabilidades e têm seus papéis bem definidos através de uma estrutura robusta (IFAC, 2014).

**Integridade:** Todos os que detêm cargos públicos não devem assumir quaisquer obrigações ou compromissos de trabalhos de qualquer natureza com outras instituições, os quais possam estabelecer conflitos de interesse ou influenciá-los no desempenho de suas funções oficiais (Nolan, 1997). Reafirmando, a integridade está relacionada com a honestidade e objetividade. Ela é dependente da efetividade dos controles e padrões estabelecidos dentro da instituição, por isso, é um espelho das práticas e da qualidade dos processos de tomada de decisão, bem como da credibilidade dos relatórios de prestação de contas (Marques, 2007).

Dessa forma, a integridade pode ser demonstrada por meio do forte compromisso com os valores éticos e com o Estado de Direito. Os valores e padrões éticos devem ser incorporados em toda a instituição e devem constituir a base para todas as suas políticas, procedimentos e ações, bem como o comportamento pessoal dos gestores e servidores (IFAC, 2014). A falta de ética compromete a capacidade de governança e coloca a organização em risco, por isso é que se deve adotar um código de conduta como prática de governança (Matias-Pereira, 2009). Já o compromisso com o Estado de Direito deve ser pautado em normas jurídicas justas e imparciais e na proteção legal contra a corrupção (IFAC, 2014).

**Transparência:** é um importante instrumento para obter a confiança perante aos *stakeholders* no processo de tomada de decisão e na execução das atividades. É essencial também para assegurar que as ações dos gestores estejam de acordo com as boas práticas de governança (Marques, 2007).

Para o IFAC (2014), este princípio está relacionado com a abertura da instituição do setor público para com os seus contribuintes. A boa governança inclui divulgação apropriada das informações importantes para os *stakeholders* sobre o desempenho e os impactos das ações do Estado. Já para o IBGC (2015), a transparência deve ir além das obrigações legais. Consiste no desejo de disponibilizar para os *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por dispositivos legais. Corroborando o mesmo entendimento, para o TCU (2009), a transparência deve ser um processo contínuo e não deve se limitar apenas à obrigação de informar (prestação de contas), e sim cultivar o desejo de informar.

Na governança das universidades, a transparência é crucial para uma atuação verdadeiramente deliberativa, pois, para participarem, os interessados devem dispor de informações claras e suficientes (Hénard & Mitterle, 2010). De fato, a transparência é indispensável para que os gestores públicos sejam controlados pela sociedade. Ela se efetiva por meio do acesso do cidadão à informação. Dessa forma, torna a relação entre o Estado e a sociedade civil mais democrática (Matias-Pereira, 2014).

**Accountability:** A prestação de contas no setor público deve ir além dos relatórios exigidos pela legislação; devem ser apresentados de forma espontânea todos os instrumentos que permitem a transparência dos atos e que facilitem análises comparativas por parte do cidadão (Slomski, 2007). Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo de forma integral as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2015). A prestação de contas também pode ser assegurada pela garantia da qualidade estrutural, financiamento relacionado com o desempenho, os mecanismos de mercado e a participação das partes interessadas externas (Hénard & Mitterle, 2010).

Dessa forma, a aplicabilidade dos princípios da governança corporativa na instituição é condição essencial para que a governança venha possibilitar um desempenho organizacional positivo, pelo fato de ser o alicerce da boa governança.

## **2.3 Governança Corporativa**

### **2.3.1 Origem**

O interesse sobre o tema da “governança corporativa” surgiu quando se perceberam as diferenças existentes entre as organizações gerenciadas por administradores e não pelos proprietários. No setor público brasileiro, o tema veio à tona com a crise fiscal do ano de 1980 (desequilíbrio fiscal) e com a preocupação em relação à ausência de padrões de comportamento da governança no setor público. Daí adveio a exigência de um novo arranjo econômico e político internacional, com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente (TCU, 2014b).

Nos anos posteriores ocorreram várias publicações com o objetivo de disseminar a governança corporativa. No ano de 2001, o IFAC (2001) fez recomendações de governança ao setor público, que são padrões de comportamentos a serem aplicados, de forma igualitária, a todas as entidades daquele setor, conforme demonstrado a seguir. Esses padrões de

comportamento incluem liderança e códigos de conduta que devem ser colocados em prática através de estruturas, processos e controle organizacionais e relatórios.

Tabela 2  
Recomendações de governança no setor público

<b>Padrões de Comportamento</b>		
Liderança Códigos de Conduta: probidade e propriedade, objetividade, integridade, honestidade e relacionamento.		
<b>Boas Práticas de Governança</b>		
<b>Estruturas e processos organizacionais</b>	<b>Controle</b>	<b>Relatórios Externos</b>
* Responsabilidade legal * Responsabilidade pelo dinheiro público * Comunicação com as partes interessadas * Papéis e responsabilidades	* Gerenciamento de risco * Auditoria interna * Comitês de auditoria * Controle Interno *Orçamento, Gestão financeira e Treinamento de Pessoal.	* Relatórios anuais *Uso de normas contábeis *Medidas de desempenho *Auditoria externa

Fonte: Elaborada pela autora, com base no modelo de Slomski, 2007 e dados do IFAC, 2001.

De acordo com o IFAC (2001), os gestores públicos precisam celebrar acordos que levem em conta códigos de conduta que definam os padrões de comportamento desejáveis para todos os membros da instituição.

Ao longo dos anos, o IBGC vem atualizando o código de melhores práticas de governança corporativa no Brasil. Esse documento define os princípios básicos aplicáveis tanto às instituições privadas quanto às instituições públicas.

Já nas universidades federais, o termo “governança” vem sendo propagado pelo TCU por meio de publicações e recomendações de boas práticas de governança. As recomendações e determinações estão ligadas às áreas de gestão das aquisições de bens e serviços, gestão de pessoas e gestão de tecnologia da informação.

### **2.3.2 Conceito de governança corporativa no setor público**

Não existe uma definição universal sobre “governança no setor público”. As instituições variam na maneira como utilizam esse termo (IFAC, 2014). A governança corporativa deve ser reconhecida como a forma pela qual a instituição é supervisionada e controlada. (Ryan & Ng, 2000). Pode também ser definida como uma proteção às divergências por parte das instituições e autoridades governamentais quanto a: controle, supervisão e prestação de contas, visando a alcançar os resultados com eficiência e eficácia, de forma transparente, considerando-se os benefícios para os *stakeholders* (Timmers, 2000). Matias-Pereira (2014) define a governança corporativa como sendo a administração de agentes, por meio dos princípios.

Segundo ele, o conceito está relacionado com a responsabilidade de prestar contas, cuja exigência é diferente, dependendo da natureza da instituição envolvida. Devido a isso, o enfoque ao termo governança deve ir além dos conflitos de interesses existentes nas instituições. O setor público deve priorizar os mecanismos de *accountability* como um ponto chave para que a instituição possa cumprir sua missão, valorizando o trabalho dos *stakeholders* no processo de prestação de contas (Brennan & Solomon, 2008).

No conceito sistematizado pelo TCU (2014b, p. 26), a governança no setor público “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.”

Corroborando o mesmo entendimento, para a ANAO (2014), a governança no setor público refere-se aos acordos e práticas que permitem à entidade definir sua direção, gerir suas ações para alcançar os resultados esperados e cumprir sua obrigação de prestar contas. A governança do setor público engloba liderança, direção, controle, prestação de contas, e auxilia a entidade a atingir os seus resultados, com o objetivo de melhorar a confiança em suas decisões e ações. A boa governança facilita o engajamento com os *stakeholders*, a colaboração com parceiros e a inovação na busca de melhores resultados, de acordo com as políticas públicas.

Enfim, a boa governança no setor público encoraja, no longo prazo, a tomada de decisão bem informada, bem como o uso eficiente dos recursos, reforçando a *accountability* com responsabilização pela execução desses recursos. Além disso, é caracterizada por um controle rigoroso, o que coloca pressões importantes para a melhoria da liderança organizacional, gestão e supervisão, resultando em intervenções mais eficazes no desempenho do setor público e combate à corrupção (IFAC, 2014).

### ***2.3.3 Os desafios da governança corporativa nas universidades***

O tema governança nas universidades refere-se ao funcionamento da instituição e como ocorre a relação entre a governança e a gestão universitária diante da responsabilidade de determinada estratégia universitária (Shattock, 2002). As universidades estão envolvidas por uma série de interesses internos e externos conflitantes. Dessa forma, espera-se que os seus gestores venham a entender de governança corporativa pelo fato de ser um instrumento valioso no gerenciamento dos conflitos existentes (Teixeira & Castro, 2015). A governança corporativa na universidade engloba estruturas, relações e processos, quer seja no âmbito nacional ou no internacional, podendo implicar a revisão de políticas para o ensino superior. Contudo a eficácia

da governança depende de regulamentação, características das instituições, como elas se relacionam com o sistema e como os recursos são alocados (Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, 2008). Com isso, a governança precisa superar alguns desafios quanto a gestão das universidades.

As reformas da governança universitária que ocorreram ao longo dos anos, em decorrência da nova gestão pública, por um lado, aumentaram a autonomia daquelas instituições, porém as fizeram dependentes, além do financiamento primário (orçamento do governo), de outras fontes de financiamento público, principalmente para a pesquisa. De fato, as universidades ainda continuam totalmente dependentes do financiamento público, isto faz com que haja escassez de recurso para o ensino superior ou desinteresse por parte política. Entende-se que, com as reformas, as universidades deveriam ser menos dependentes financeiramente do Estado e que obtivesse maior eficiência (Christensen, 2011).

Baldrige (1971) usa três perspectivas diferentes para entender a gestão das universidades: burocrática, colegial e política. Segundo a perspectiva burocrática, os processos de tomada de decisão nas universidades são, em sua maioria, altamente burocráticos e rotineiros. Essa forma de decisão não focaliza as mudanças e não leva em conta os conflitos, muito comuns nas organizações universitárias, mas se preocupa com a estrutura e em como as políticas poderão ser alcançadas de forma eficiente, entretanto pouco informa sobre os processos nos quais a política é colocada em primeiro lugar. Tampouco considera os conflitos de interesse entre os atores da comunidade acadêmica e a importância da interação entre professores e alunos (Baldrige, 1971).

Já a perspectiva colegial defende a ideia de que a universidade não deve ser organizada por burocracia, e sim pela plena participação de todos os membros da comunidade acadêmica. Esse modelo enfatiza a importância da maior liberdade profissional, consenso, consulta democrática e mais educação. Porém, há crítica com relação ao modelo colegial devido à ausência de descrição precisa dos processos em vários níveis e por não conseguir lidar com conflitos, além de negligenciar o fato de que o consenso ocorre apenas após longas disputas. Muitas decisões não são consensuais, pelo fato de que, geralmente, os interesses de um grupo prevalecem em detrimento de outro.

Baldrige (1971) sugere que, para entender o funcionamento das universidades, há necessidade de se desvendar os conflitos políticos, pois essas instituições são fragmentadas em muitos blocos de poder (interno e externo) que buscam interesses próprios. Nesse caso, o conflito de agência (entre os gestores e *stakeholders*) ocorre em uma estrutura social complexa, com tentativas de intervenções políticas de natureza diversa: políticos, alunos, professores,

funcionários e administradores. Considere-se, ainda, que as universidades são movidas por forças políticas internas e externas e gerenciá-las é um processo de equilíbrio das exigências entre os grupos de interesses. O fator político prevalece mais do que a burocracia rígida e silenciosa, por isso ele é um ponto importante de conflito (Baldrige, 1971). Em resumo, o autor considera a necessidade de as perspectivas de gestão incluírem os fatores de consenso, os processos burocráticos, bem como os jogos de poder, conflitos e política para que se possa entender a instituição na sua complexidade (Baldrige, 1971).

De Boer, Enders e Schimank (2007) propõem um modelo para análise da governança nas universidades, em termos de cinco dimensões de governança equalizadora (analítica):

- Regulação estatal: diz respeito à noção tradicional de autoridade de cima para baixo do governo por meio de regulação e diretrizes da primeira noção de governança.
- Orientação aos *stakeholders*: refere-se às atividades de orientação por meio de definição de metas e dos conselhos.
- Autogovernança acadêmica: aborda o papel dos profissionais acadêmicos dentro da universidade. A influência vem do modelo colegiado na forma de tomar decisões e na autodireção de comunidades acadêmicas com base na revisão pelos pares.
- Autogovernança gerencial: diz respeito ao grau de desenvolvimento interno da universidade em termos de gestão hierárquica, definição de metas interna, regulamentação e poder dos atores-chave (reitores, pró-reitores e diretores).
- Competição por recursos escassos: ocorre dentro das universidades e entre elas, com impacto no meio acadêmico (recursos financeiros, avaliação de pessoal, *rankings*, avaliações de desempenho, satisfação do cliente etc.).

Esse modelo foi utilizado para analisar as universidades durante vinte anos em quatro países: Inglaterra, Holanda, Alemanha e Áustria. Diante do resultado obtido, pôde-se verificar que há variações de governança entre os países e nas dimensões descritas acima (De Boer et al., 2007).

Já o modelo “ABC da governança na universidade” proposto por Carnegie e Tuck (2010), com base nas universidades públicas australianas, leva em consideração que a governança é complexa e contestada. Com isso, propõem um modelo para que haja integração da governança acadêmica (inovação, qualidade, e reputação acadêmica), governança empresarial (financiamentos, alocação de recursos e valores comerciais) e da governança corporativa (prestação de contas, responsabilidade e segurança). Os autores argumentam que uma estrutura focada apenas na governança corporativa é uma estrutura limitada para as

universidades públicas. Isso pode colocar em risco o atingimento de seus amplos objetivos sociais, pelo fato de as universidades estarem realmente mais preocupadas com a governança acadêmica.

Corroborando a conclusão anterior, no estudo sobre a governança nas universidades públicas da Austrália, Christopher (2014) identificou que a governança corporativa não pode ser adaptada na íntegra entre os diferentes níveis de governança universitária. Porém, pode ser compartilhada com outras formas de gestão incorporadas ao sistema universitário, tais como: colegiado, burocrático, acadêmico, etc. Isso resulta em uma mistura de cultura utilizada para gerenciar a instituição. Contudo, a combinação entre diferentes formas de governança pode criar tensões entre as formas de gestão, que podem ser reduzidas com a prática.

Diante do exposto, pode-se concluir que a adoção das práticas de governança corporativa nas universidades públicas no mundo é complexa. Isso se deve às particularidades de cada instituição e à mistura de vários modelos de gestão em uma mesma universidade. No entanto, é possível a adoção de práticas de governança corporativa no meio acadêmico desde que haja a sua integração com os modelos de gestão existentes.

#### ***2.3.4 Governança Corporativa nas universidades federais brasileiras***

A governança corporativa nas universidades federais brasileiras geralmente inclui as seguintes dimensões estruturais: conselhos, comitês, congregações, órgãos colegiados, comissões, diretórios acadêmicos, auditoria e ouvidoria. Com essa estrutura, a governança se organiza em torno da representação dos interesses dos *stakeholders*.

A escolha dos reitores e diretores das unidades acadêmicas é realizada por meio de consulta à comunidade acadêmica (docentes, alunos e técnicos administrativos). Essa prática de governança já é reconhecida e legitimada. No entanto, as universidades federais são marcadas por forte concentração de autoridade, poder decisório e autonomia das suas unidades acadêmicas, institutos, departamentos e coordenações de cursos em relação à Reitoria (Balbachevsky, Kerbauy & Fabiano, 2015). A concentração de autoridade ocorre de forma interna e externa. A interna é institucionalizada pela governança, a partir do momento que ela distribui e organiza a autoridade dentro da instituição. Já a autoridade externa ocorre por meio da regulação do Estado imposta à instituição (Balbachevsky et al., 2015). Isso faz com que as universidades enfrentem problemas com sua estrutura complexa de gestão (Vieira & Vieira, 2003), ao serem dirigidas por docentes orientados pelos valores da profissão e não pelos aspectos burocráticos exigidos de um órgão público, como é a universidade.

Assim, o Reitor detém autoridade parcial sobre as unidades acadêmicas. Isso dificulta a implementação de um modelo de gestão no âmbito de toda a universidade, ou seja, fica inviável obter uma gestão consistente. Para que o Reitor possa obter êxito na implementação de qualquer decisão administrativa, precisa manter boa relação política com os diretores das unidades acadêmicas. Com isso, o novo modelo de governança das universidades federais brasileiras é resultado da combinação do modelo baseado na representação de interesses da universidade (oprimida pelo dinamismo interno da instituição) e do modelo da universidade como instrumento de política nacional (oprimida pelo poder do Estado e sua burocracia em dar direção e sentido à mudança) (Balbachevsky et al., 2015). A junção destes dois modelos gera conflitos de interesses na relação da universidade com o Estado, pois, internamente a universidade sofre pressões e mudanças no modo de produção do conhecimento, por outro lado sofre pressões externas advindas do Estado com a imposição de políticas de seu interesse (Balbachevsky et al., 2015).

De fato, a limitação na autonomia das universidades imposta pelo Estado é um fator de conflito no ambiente acadêmico. Apesar de a Constituição Federal de 1988, no seu art. 207, garantir a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das universidades, na prática isso ocorre apenas parcialmente. Prova disso é que o Estado tem aproveitado da dependência financeira que as universidades públicas mantêm com ele para fazer prevalecer seus interesses sobre elas. Isso se verificou no Programa de Governo REUNI, que condicionou o acesso das universidades a recursos de investimentos e à adoção de políticas afirmativas (cotas sociais e étnicas). Outro exemplo foi a imposição indireta colocada pelo governo para centralizar os processos seletivos de acesso às universidades por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (Balbachevsky et al., 2015). Estas imposições do governo, juntamente com uma posterior crise fiscal e política, trouxeram vários conflitos para as universidades federais brasileiras, tais como: ausência de salas de aula, falta de docentes, escassez nas bolsas de estudo, obras inacabadas e cortes no orçamento (despesas de investimento e custeio). Diante de tal complexidade, torna-se essencial a adoção de boas práticas de governança nas universidades, para buscar atender aos interesses dos *stakeholders* de forma isonômica e reduzir os conflitos existentes.

No entanto, apesar da importância do termo “governança corporativa” no meio acadêmico, as questões da governança no ensino superior não são debatidas de forma integrada, e sim de maneira fragmentada. Para muitos docentes, a governança pode trazer perspectivas empresariais às universidades e intervenientes indesejados nas questões de competência acadêmica. Enfim, possivelmente, pode ser vista como uma ameaça aos valores tradicionais e

ao estilo de coleguismo ou individualismo, em vez de um desafio positivo (Kohler & Huber, 2006).

Nesse caso, os gestores universitários e políticos devem observar um dos princípios da governança que é a responsabilidade corporativa. Isso envolve a responsabilidade por seus atos sociais e de continuidade da organização.

## **2.4 Desempenho Organizacional**

### **2.4.1 Conceito**

O desempenho organizacional é representado nesta pesquisa pelo desempenho acadêmico, tendo em vista que as universidades federais não têm como finalidade o resultado financeiro e sim a qualidade do ensino, bem como a pesquisa, extensão e inovação.

O conceito abrangente defendido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública, 2009) baseia-se na premissa de que o desempenho engloba tanto os esforços quanto os resultados propostos, ou seja, é necessário que haja alinhamento entre esforço e resultado.

Corroborando a ideia anterior, para Palvarini (2010, p. 4), o desempenho, num sentido abrangente, pode ser entendido como os “esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados”. Pode ser demonstrado por meio da seguinte equação: desempenho = esforços + resultados. Esse conceito deve ser estabelecido de forma peculiar para cada organização, com um construto específico para cada objeto. Assim, não basta apenas definir os esforços, resultados e o desempenho que se deseja alcançar. É necessário que se estabeleça também a gestão do desempenho por meio de metas, indicadores, monitoramento e *benchmarking* (método para comparar desempenhos entre instituições).

No entanto o desempenho organizacional deve ir além do somatório de esforços e resultados. A atuação de uma organização, projeto ou tarefa deve alcançar resultados que gerem valor público por meio da percepção da sociedade com relação à satisfação e à qualidade desses resultados (Martins & Marini, 2014). Nesse sentido, surge a importância da produtividade, qualidade e efetividade do conhecimento gerado pelas universidades e não apenas o cumprimento da missão em promover o ensino superior, pesquisa e extensão. Por esta razão, a maioria dos *rankings* avalia a reputação acadêmica e científica com foco na qualidade destes, conforme demonstrado no tópico seguinte.

#### ***2.4.2 Mensuração do desempenho organizacional das universidades federais brasileiras***

O ensino superior no Brasil é avaliado pelo Ministério da Educação por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Tal sistema é composto por três tipos de avaliação: das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. A avaliação institucional ocorre por meio da autoavaliação e da avaliação externa do Ministério da Educação (MEC). Essa avaliação é composta por dez indicadores (INEP, 2017):

- Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão;
- Responsabilidade social;
- Comunicação com a sociedade;
- As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo;
- Organização de gestão;
- Infraestrutura física;
- Planejamento de avaliação;
- Políticas de atendimento aos estudantes; e
- Sustentabilidade financeira.

A avaliação dos cursos considera apenas três indicadores: organização didático-pedagógica, perfil do corpo docente e instalações físicas. Já a avaliação dos estudantes se dá pela aplicação do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) aos alunos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso. O resultado dessas avaliações é composto por três indicadores de qualidade (INEP, 2017):

- Conceito Preliminar de Curso (CPC);
- Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC);
- Conceito do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Além do SINAES, existem vários *rankings* nacionais e internacionais que avaliam as universidades federais do Brasil. A Tabela 3 mostra alguns desses *rankings* existentes, quais são seus objetivos, ênfase e como ocorre a mensuração dos resultados.

Tabela 3

*Rankings* e indicadores de desempenho das universidades federais

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Mensuração</b>
Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS)	Auxiliar os futuros alunos a fazerem comparações das principais Universidades do mundo.	Reputação acadêmica e científica.	*Reputação acadêmica; *Reputação perante o empregador; *Tensão alunos <i>versus</i> corpo docente; *Desempenho em pesquisa; e *Internacionalização.
Academic Ranking of World Universities (ARWU)	O objetivo inicial era medir a distância entre as universidades chinesas e as de classe mundial.	Reputação acadêmica e científica.	*Número de ex-alunos vencedores do Prêmio Nobel e Medalha Fields; *membros do corpo docente que obtiveram tais prêmios; *Pesquisadores altamente citados em 21 categorias gerais; *Artigos produzidos nas revistas científicas Nature e Science; o Science Citation Index e o Social Sciences Citation Index; e *Performance acadêmica <i>per capita</i> nos indicadores anteriormente citados.
Center for World University Rankings (CWUR)	Medir a qualidade da educação e da formação dos alunos, bem como o prestígio dos docentes e a qualidade da sua pesquisa.	Reputação acadêmica e científica.	*Qualidade da educação, empregabilidade dos alunos; *Qualidade do corpo docente; *Publicações; *Influência dos trabalhos; *Citações; *Impacto científico; e *Patentes.
Scimago Institutions Rankings (SIR)	Aprimorar a visibilidade científica das instituições, bem como, avaliar o desempenho ao nível da investigação, inovação e impacto social.	Pesquisa, inovação e impacto social.	*Desempenho da pesquisa; *Produtos de inovação; e *Impacto social.
Times Higher Education World University Ranking (WUR)	Ajudar as universidades a melhorar seu desempenho através da análise do indicador.	Reputação acadêmica e científica.	*Ensino: o ambiente de aprendizagem; *Pesquisa: volume, renda, e reputação, citações: a influência da pesquisa; *Verba advinda de indústria: inovação; *Internacionalização: colaboradores, alunos e pesquisa.
Ranking Universitário Folha (RUF)	Medir a qualidade das instituições de ensino superior brasileiras, em suas diferentes missões.	Reputação, produção científica e internacionalização.	*Pesquisa acadêmica; *Qualidade de ensino; *Avaliação do mercado de trabalho; *Internacionalização; e *Inovação.
ENADE	Avaliar a qualidade do desempenho dos estudantes a partir dos resultados obtidos no ENADE anualmente.	Qualidade dos cursos.	Prova
CPC	Avaliar a qualidade e a excelência dos cursos.	Qualidade.	*Com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos.

Indicador	Objetivo	Ênfase	Mensuração
IGC	Avaliar a qualidade das instituições de ensino superior.	Qualidade das Instituições.	*Média dos últimos CPCs; *Média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> atribuídos pela CAPES; e *Distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação <i>stricto sensu</i> .

Fonte: Elaborada pela autora com base nos indicadores dos *rankings* mencionados na Tabela.

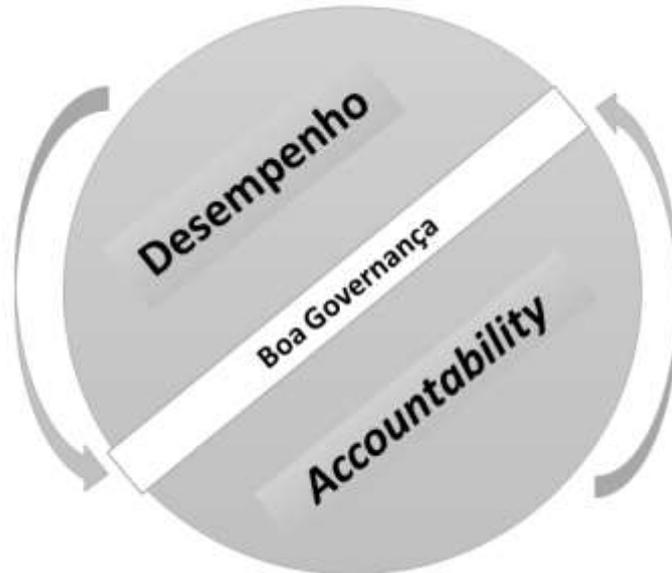
De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2015), não é possível medir plenamente a amplitude e visão por trás dos objetivos e das metas da educação mundial com os *rankings* disponíveis. Há várias críticas com relação a eles devido à ausência de neutralidade, pelo fato de geralmente serem construídos para atender a um contexto específico. Uma dessas críticas é a de que eles não levam em consideração as diversidades existentes entre os países e entre as próprias universidades, além de muitas vezes serem influenciados por questões políticas (Vogel, Milanez, Noyons, Kobashi & Faria, 2016).

Tendo em vista que os *rankings* internacionais existentes são amplamente criticados por órgãos e comunidades acadêmicas, o presente trabalho utilizou como critério para avaliar o desempenho das universidades federais brasileiras apenas o resultado do RUF.

A seguir será tratada a relação existente entre o desempenho organizacional e a governança.

## 2.5 Desempenho organizacional *versus* governança

As instituições do setor público lidam com uma série de desafios complexos na execução dos programas governamentais, para alcançar os resultados esperados pelo governo e pela sociedade. Entre esses desafios inclui-se a necessidade de inovar e gerir eficazmente os riscos num período de restrição orçamentária. Diante desse cenário, a adoção de boas práticas de governança contribui para o desempenho responsável da instituição, ao mesmo tempo em que cria confiança e melhora a capacidade dela de lidar com mudanças de ambientes (ANAO, 2014). A Figura 1 demonstra que a boa governança no setor público está centralizada em dois quesitos chave: desempenho e prestação de contas.



**Figura 1. Desempenho com responsabilidade**

Fonte: Recuperado de “*Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance*” de ANAO, 2014, p. 8.

As práticas de governança focadas no desempenho são projetadas e operam para moldar os resultados das instituições, incluindo a entrega bem-sucedida de programas e serviços públicos. As práticas de prestação de contas na governança são projetadas e operam para dar visibilidade dos resultados aos gestores da instituição, ao governo e à sociedade, em conformidade com o princípio da legalidade e com as expectativas de transparência e integridade. A boa governança considera tanto o desempenho quanto a responsabilidade dentro de uma estrutura de gerenciamento de riscos (ANAO, 2014). O alto controle e a transparência por parte da instituição são fatores determinantes para se obter melhor desempenho organizacional, portanto, há uma relação positiva entre as práticas de governança corporativa e o desempenho (Bozec & Dia, 2015).

Dessa forma, a boa governança pode contribuir para a melhoria do desempenho das instituições do setor público e dos resultados esperados pelos diferentes *stakeholders*. Essa é uma razão convincente para que todas as instituições do setor público revisem e aperfeiçoem suas práticas de governança. Os arranjos de governança precisam se posicionar nas instituições para obter os melhores resultados para o governo e a sociedade. Ao mesmo tempo, devem manter a prestação de contas eficiente e com responsabilidade desse desempenho de forma sustentável (ANAO, 2014). A governança voltada para o desempenho, de acordo com o Gespública (2009, p. 8), é caracterizada “pela integração das agendas, alinhamento das estruturas implementadoras a partir de redes de governança, integração sistêmica interna e externa e mecanismos claros de monitoramento e avaliação, que fortalecem o uso social e a

consciência estratégica.” No mesmo sentido, Martins e Marini (2014) defendem a governança no setor público de forma colaborativa, em que haja interação entre os *stakeholders* por meio de redes (organizações, grupos, indivíduos, controle, cooperação, competição, planejamento, avaliação etc.).

Para que se obtenha êxito com a governança é necessário que a instituição: focalize na sua missão e sobre os resultados pretendidos pelos cidadãos; obtenha definição clara das funções; promova os valores da instituição; tome decisões com transparência e com gerenciamento de risco; desenvolva a capacidade das pessoas; e envolva as partes interessadas com responsabilidade (The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy [CIPFA] & Office for Public Management [OPM], 2004).

Sendo assim, o bom desempenho e a qualidade do ensino superior têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico do país, e com isso, a finalidade da governança corporativa dentro do setor público é agregar valor à sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso e contribuir para a sua perenidade (Slomski, 2007).

No entanto, para que a universidade obtenha um desempenho elevado é necessário que não haja ilhas de decisões individuais, ou seja, é preciso que a instituição seja pensada como um todo. Como por exemplo, faculdades e departamentos não devem usufruir de maiores recursos na sua área de especialização do que as demais na mesma universidade, pois isso beneficiaria um pequeno grupo e não melhoraria o desempenho da universidade na sua totalidade, ou seja, a governança na universidade deve ocorrer de forma isonômica e harmônica (Brown, 2001).

Por isso é importante que as universidades se avaliem periodicamente e revejam as práticas de governança e desempenho que estão utilizando. Isso pode ajudar no processo de aprendizagem organizacional, levando-as a melhorias e ajustes que permitem enfrentar novos desafios com sucesso. Com o objetivo de atender a estas necessidades, segue o modelo proposto da pesquisa.

### 3 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto neste estudo tem por referência os fundamentos teóricos mencionados anteriormente, os quais consideram que a adoção das boas práticas de governança influencia positivamente o desempenho das instituições. Tem como base, também, o entendimento do TCU (2014b) e do ANAO (2014), instituições as quais entendem que, para que as funções de governança no setor público sejam executadas de forma satisfatória, é necessário que haja mecanismos de liderança, estratégias e controles para avaliar, direcionar e monitorar a alta gestão. Assim, a Figura 2 representa o modelo base deste estudo, em que a governança está relacionada aos mecanismos de estrutura, estratégia e controle.

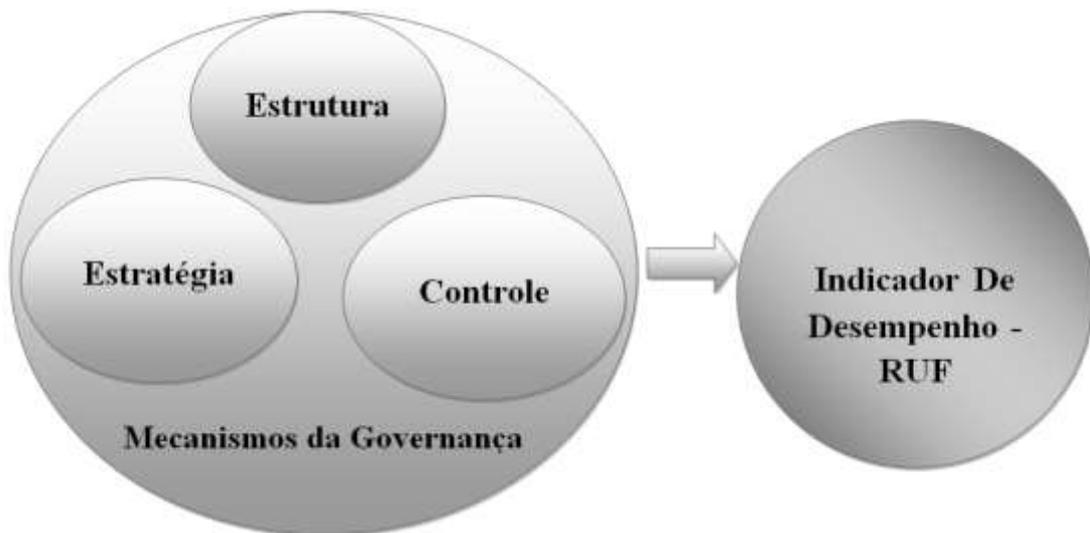


Figura 2. **Governança versus desempenho**

Fonte: Elaborada pela autora.

Os argumentos anteriores e o modelo proposto implicam a verificação da Hipótese 1.

**Hipótese 1.** A amplitude dos mecanismos (estrutura, estratégia e controle) da governança impacta positivamente o desempenho organizacional.

Para responder a essa hipótese, é necessário obter os resultados das hipóteses posteriores. Estes serão estabelecidos conforme a amplitude dos mecanismos de governança: estrutura, estratégia e controle. A figura 3 demonstra o modelo proposto de governança nas universidades, desenvolvido com base no modelo apresentado pelo TCU (2014b) da governança aplicada aos órgãos e entidades da Administração Pública.



**Figura 3. Variáveis da Governança Corporativa nas universidades**

Fonte: Elaborada pela autora com base no modelo do TCU (2014b, p. 39).

Após a apresentação do modelo a ser estudado, o próximo tópico descreve os mecanismos, as variáveis e as práticas de governança que fundamentam as hipóteses posteriores.

### 3.1 Os mecanismos, variáveis e práticas da governança corporativa

Para que um pesquisador possa explorar um conceito teórico, é necessário traduzir o conceito genérico em variáveis ou fenômenos, por meio de construtos que possam ser observáveis e mensuráveis. Dessa forma, o construto apresenta-se num formato intencional a partir de uma base teórica que são operacionalizações de abstrações (Martins & Pelissaro, 2005). Portanto os construtos são abstrações conceituais de um fenômeno qualquer que não possa ser diretamente mensurado. Estão relacionados ao conjunto de variáveis. A “clareza de um construto depende da sua definição, condições do escopo, relação semântica com outros construtos e coerência ou consistência lógica” (Suddaby, 2010, p. 347). Com isso, os mecanismos de governança corporativa (estrutura, estratégia e controle), os quais são compostos pelo agrupamento de várias práticas de governança, têm como objetivo avaliar, direcionar e monitorar a instituição.

A Tabela 4 demonstra os mecanismos de governança com as respectivas variáveis, conforme identificados nas universidades federais brasileiras e com as recomendações de boas práticas de governança.

Tabela 4  
Mecanismos e variáveis do modelo

Mecanismos	Variáveis	Mensuração das variáveis (Presença de práticas de governança)
Estrutura	Representatividade dos <i>stakeholders</i> por meio das instâncias de governança nas atividades finalísticas (acadêmicas)	Câmara
		Comissão
		Comitê
		Congregação, colegiado e diretórios
		Conselho
	Representatividade dos <i>stakeholders</i> por meio das instâncias de governança nas atividades meio (administrativas)	Reitoria e assembleias
		Câmara
		Comissão
		Comitê
		Conselho
Estratégia	Formalização da avaliação de desempenho (acadêmica e servidores)	Avaliação acadêmica
		Avaliação de servidores
	Existência de diretrizes formais e transparência nos indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho divulgados
		Planejamento
	Existência de mecanismos de relacionamento e comunicação com <i>stakeholders</i>	Acessibilidade e inclusão
		Carta de serviços ao cidadão
		Televisão
		Rádio
		Jornal ou boletim interno
	Satisfação dos clientes	
	Variedade nos mecanismos de sustentabilidade ambiental	Participação na agenda ambiental da administração pública
		Separação dos resíduos
		Plano de gestão de logística sustentável
Comissão ambiental		
Controle	Abrangência em <i>accountability</i> e transparência	Balanco Social
		Divulgação do plano de desenvolvimento institucional (PDI)
		Sistema de informação ao cidadão (SIC)- <i>link</i> visível no sitio.
		Conselho de curadores
		Publicação do RAINT
		Publicação do relatório de gestão
	Comitê de gestão de segurança da informação	

Mecanismos	Variáveis	Mensuração das variáveis (Presença de práticas de governança)
	Sistemas avançados de controle de informação	Comitê ou comissão de Tecnologia da Informação (TI)
		Comitê Gestor de Acesso à informação
	Formalização dos mecanismos de ética e controle de prática Ética	Código de ética ou Conduta
		Comissão ética de pesquisa
		Comissão ética de servidores
		Comitê ético em pesquisa
		Comissão disciplinar
	Abrangência da gestão de riscos e controles internos	Correição
		Gestão de Risco
		Auditoria
		Comissão de controle
		Ouvidoria

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a identificação dos mecanismos e variáveis da pesquisa, o próximo tópico descreve os mecanismos, as variáveis (dimensões) e as práticas de governança que fundamentam as hipóteses seguintes.

### 3.1.1 Estrutura (*Instâncias de governança*)

O fato de possuir uma estrutura de governança que cumpra com efetividade o seu papel dentro da instituição faz parte da boa governança e auxilia o alcance do desempenho da instituição. No entanto, apenas a estrutura não é suficiente para garantir o desempenho. É necessário que haja liderança, comportamentos éticos e alinhamento das relações dentro das instituições e entre elas. Assim, a governança efetiva depende do desenvolvimento e da evolução da estrutura e da liderança. Depende, também, do arranjo estrutural da governança e do compromisso de fazê-la funcionar, além da interação entre as instâncias de governança e a liderança. Uma forte liderança impulsiona a instituição para o sucesso e pode garantir que os mecanismos de governança em vigor promovam o cumprimento das metas e tracem estratégias para a instituição (ANAO, 2014).

Nas universidades federais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) não impõe regras com relação à organização acadêmica, desde que esta esteja bem definida no estatuto. Porém, mesmo com as alterações legislativas ocorridas ao longo dos anos, cerca de 80% das universidades ainda mantêm a estrutura organizacional imposta pelo Decreto n. 19.851 (1931) e pela Lei n. 5.540 (1968) (ambos revogados) (Lopes & Bernardes, 2005). A Figura 4 demonstra a estrutura original adotada ainda pela maioria das universidades federais.

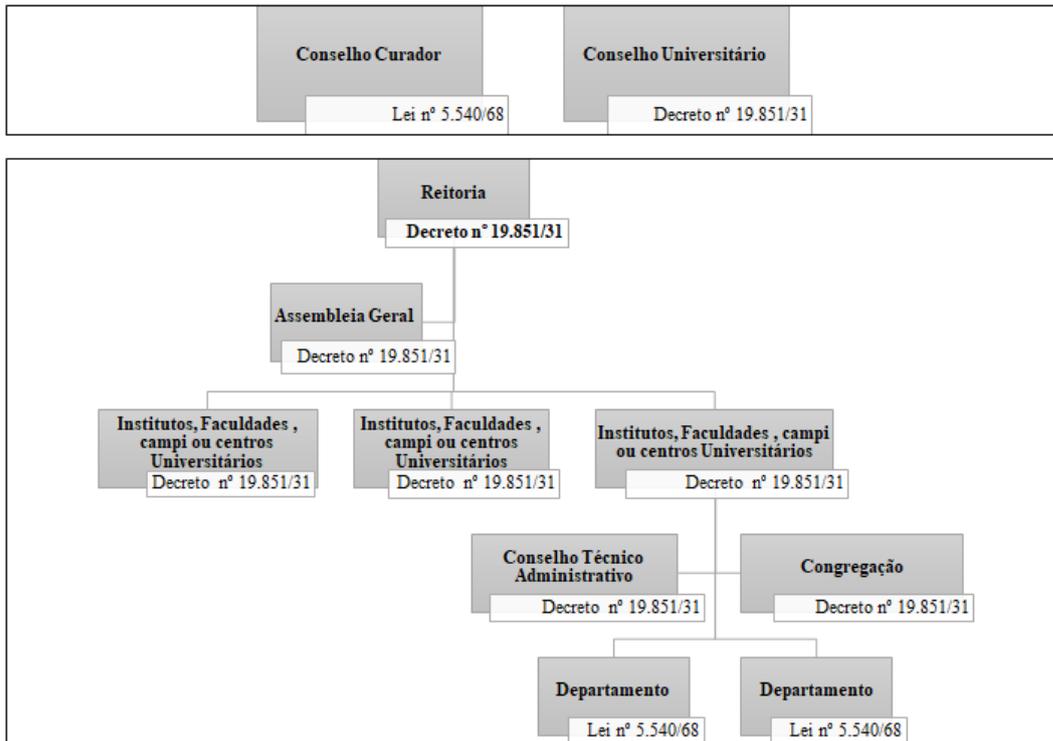


Figura 4. **Organograma das universidades.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme consta na Figura 4, as universidades federais mantêm órgãos superiores, sendo que as questões econômicas e financeiras estão sob a responsabilidade do Conselho Curador (fiscalizador) e as de cunho acadêmico estão subordinadas ao Conselho Universitário. Quanto à divisão em departamentos como células mínimas, a partir da LDB, essa estrutura tornou-se facultativa. No entanto, muitas universidades ainda utilizam essa estrutura, que se caracteriza por duplicidade de funções e processo decisório oneroso, configurando um modelo defasado com relação aos novos modelos de gestão e dificultando o desempenho das instituições (Freitas Júnior, Barros, Barbirato, Braga, & De Carvalho, 2015). Isso demonstra o conservadorismo e a resistência das universidades com relação às mudanças.

Essa estrutura hierárquica tradicional e burocrática tende a ser limitada tanto internamente quanto externamente. O seu tradicionalismo se mostra em desacordo com as novas gestões, que têm como proposta uma instituição organizada em redes e sem fronteiras (Child & Rodrigues, 2003). Levando-se em consideração que o ambiente das universidades é altamente complexo, torna-se óbvio que deveriam ter alto nível de adaptação por meio da aprendizagem e de comportamento emergente (Child & Rodrigues, 2003).

Nesta pesquisa o **construto estrutura** limitou-se a identificação de instâncias de governança nas universidades federais com representatividade dos *stakeholders* nas atividades finalísticas (acadêmicas) e atividades meio (administrativas).

A variável representatividade dos *stakeholders* inclui instâncias de governança nas atividades finalísticas (acadêmicas) sendo composta por: câmara, comissão, comitê, congregação, colegiado, diretórios acadêmicos, conselhos, reitoria e assembleias. Já a variável representatividade dos *stakeholders* trata das instâncias de governança nas atividades meio (administrativas) sendo composta por: câmara, comissão, comitê e conselhos, conforme descrição detalhada abaixo de cada instância de governança.

**Câmaras:** são órgãos assessores dos conselhos, representadas pela comunidade acadêmica, cuja função é deliberativa. Portanto, são instâncias de apoio à governança corporativa.

**Conselho Consultivo e comissões:** Os conselhos e comissões têm a função de incentivar os cidadãos a se envolverem voluntariamente na governança da instituição do setor público. Eles desenvolvem entre os cidadãos a consciência da atividade do gestor público; cultivam e educam os eleitos; fornecem *feedback* a respeito da realidade dos controles necessários; e esclarecem alguns aspectos mais detalhados e comuns de governança, de forma a permitir que o gestor se concentre mais nas questões estratégicas (IFAC, 2014).

**Comitês:** Têm o papel de avaliar e rever acordos e práticas de governança. Os comitês existentes nas universidades estão relacionados com os comitês de ética na pesquisa com ser humano e animais.

**Congregação, colegiado, e diretórios acadêmicos:** No contexto da governança, os órgãos colegiados são órgãos deliberativos que buscam uma gestão democrática dentro das universidades federais. Geralmente, as universidades dispõem de congregação, colegiado de curso, colegiado de programa, colegiados departamentais etc. em sua estrutura. No entanto não há exigência legal para que existam todos esses órgãos colegiados na sua composição. Quanto aos diretórios, a Lei n. 7.395 (1985) assegura o direito aos estudantes de cada curso superior de se organizarem por meio de entidades representativas (centros ou diretórios). Eles fazem parte da gestão participativa, são entidades representativas dos estudantes do ensino superior.

**Reitoria:** A reitoria representa a jurisdição do Reitor, órgão executivo que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias (administrativas e acadêmicas), portanto, na estrutura de governança, é a instância superior administrativa. O Reitor e o Vice-Reitor das universidades federais são nomeados pelo Presidente da República, com escolha limitada aos docentes da própria instituição por meio de listas tríplices, elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, que poderá consultar a comunidade universitária. O mandato do Reitor é de quatro anos, sendo permitida uma única recondução para o mesmo cargo (Decreto n. 1.916, 1996).

**Assembleias:** As assembleias gerais são consideradas órgãos soberanos nas instituições. Nas universidades federais não há exigência padrão de que se instituem assembleias gerais, no entanto, algumas mantêm determinados tipos de assembleias, tais como: geral, da unidade acadêmica, departamentais, dos centros acadêmicos e de programas de curso. Em síntese, as principais competências das assembleias são: propor alterações no regimento, ouvir os *stakeholders*, deliberar sobre prestação de contas, proposta orçamentária, assuntos acadêmicos etc.

Como se observa, as explicações anteriores implicam a verificação da Hipótese 2:

**Hipótese 2:** A existência de mecanismos de representatividade dos *stakeholders* (instâncias de governança) impacta positivamente o desempenho organizacional.

### 3.1.2 Estratégia

De acordo Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal (2006, p. 29), a estratégia pode ser considerada como um “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso.” Dessa forma, os líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa das demandas; necessidades e expectativas dos *stakeholders*; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazos; e alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e instituições envolvidas ou afetadas (ANAO, 2014). Enfim, a estratégia consiste em atividades que definem a missão da instituição, envolve visão de futuro a partir da análise do ambiente interno e externo. Inclui, também, o monitoramento das ações, a fim de que os objetivos sejam alcançados e o desempenho maximizado (TCU, 2014b).

Corroborando a ideia anterior, IFAC (2014) afirma que, para obter um bom desempenho, é essencial que os órgãos desenvolvam e articulem uma visão clara para os *stakeholders* sobre os papéis e funções que o setor público deve cumprir quanto à natureza do seu financiamento, o seu impacto na sociedade e a necessidade de prestação de contas.

Os resultados podem ser vistos como o impacto dos produtos e serviços, incluindo a redistribuição de recursos que uma instituição do setor público fornece ao alcançar seus objetivos, tais como: a medida da eficácia das suas políticas, resultados definidos que envolvem

a especificação do impacto pretendido, ou alterações dos *stakeholders* fora da instituição (IFAC, 2014).

Com isso, os gestores públicos têm a função de dirigir e controlar a instituição pública de acordo com o interesse público por meio do estabelecimento dos objetivos estratégicos, garantia perante a sociedade da responsabilidade pelo desempenho da instituição, assegurando seu gerenciamento com probidade e integridade. Para que essa estratégia seja assegurada é necessário que haja alocação de recursos, monitoramento do desempenho, delegação de gestão, supervisionamento de acordos contratuais e gerenciamento dos riscos. A efetividade da aplicação dessa estratégia deve ser estabelecida claramente, por meio de documento público, incluindo um processo para responsabilizar o gestor pela realização dos objetivos previamente acordados (CIPFA & OPM, 2004).

Nesta pesquisa, o **construto estratégia** nas universidades federais inclui as seguintes variáveis:

**a) Formalização da avaliação do desempenho (acadêmica e servidores)**

Tão importante quanto o planejamento são as avaliações institucionais, pois, de acordo com Randall (2001, p. 25), “a autoavaliação das instituições é uma oportunidade para que as universidades e faculdades reflitam sobre o que fazem e também sobre o porquê o fazem daquela forma específica.” A avaliação do desempenho acadêmico nas universidades federais brasileiras ocorre por meio do SINAES e pela autoavaliação das próprias universidades, conforme previsto no art. 11 da Lei n. 10.861 (2004). Esta autoavaliação tem como objetivo identificar o perfil e o significado de sua atuação por meio das seguintes dimensões: missão e plano de desenvolvimento institucional; política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira.

Já a avaliação de desempenho dos servidores ocorre por meio da avaliação individual para fins de progressão e de promoção na carreira, conforme estabelecido pelo Ministério da Educação e previsto na Lei n. 12.772 (2012).

**b) Existência de diretrizes formais e transparência nos indicadores de desempenho**

Na maioria das universidades as diretrizes formais e o planejamento estratégico ocorrem por meio do plano de desenvolvimento institucional (PDI), processo pelo qual são definidos, por um período de 5 (cinco anos), a missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas, bem como a avaliação do desenvolvimento institucional. Porém, algumas universidades vão além das exigências legais e elaboram também o planejamento estratégico a longo prazo, plano de gestão ou plano de metas. Continuando, algumas universidades possuem e publicam seus indicadores de desempenho. Isso tem como ponto positivo a competição saudável entre as unidades acadêmicas e departamentos. Geralmente estes indicadores estão vinculados ao resultado com pesquisas e publicações.

**c) Existência de mecanismos de relacionamento e comunicação com os *stakeholders***

As universidades utilizam as seguintes práticas como instrumento de relacionamento e comunicação com a comunidade acadêmica: instâncias de acessibilidade e inclusão, carta de serviço ao cidadão, canal de televisão, rádio, jornal ou boletim interno e pesquisas de satisfação dos usuários.

De acordo com o documento orientador do programa do governo federal incluir-acessibilidade na educação superior por meio da (Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão/Secretaria de Educação Superior [SECADI/SESU], 2013), as instâncias de acessibilidade e inclusão nas universidades tem como objetivo promover as transformações necessárias nos sistemas de ensino com a finalidade de assegurar o acesso e a permanência de todos. O programa visa eliminar as barreiras pedagógicas, arquitetônicas, de comunicação e informação, de forma que haja a inclusão das pessoas com deficiência à vida acadêmica.

A carta de serviço ao cidadão e a pesquisa de satisfação são ambas regulamentadas pelo Decreto n. 9.094 (2017). A carta tem como objetivo informar o cidadão sobre os serviços prestados, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Já a pesquisa de satisfação tem como objetivo assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados e permitir que a gestão

identifique as deficiências na prestação dos serviços e o grau de satisfação dos usuários com relação a esses.

Além destes meios de relacionamento, a maioria das universidades mantém canais de comunicação, tais como rádio, jornais ou boletins internos e canal de televisão. Dessa forma, a universidades leva em consideração a necessidade de haver alinhamento entre as políticas públicas e as expectativas dos cidadãos, além de suprir a necessidade de manter canais de comunicação e participação social (TCU, 2014a).

#### **d) Variedade nos mecanismos de sustentabilidade ambiental**

A sustentabilidade ambiental refere-se à capacidade de uma entidade individual, comunidade ou população mundial continuar a sobreviver com sucesso por alcançar o seu pretendido resultado ambiental e social (IFAC, 2014). Portanto, a eficiência no contexto da boa governança abrange o uso sustentável de recursos e a proteção do meio ambiente (UNESCAP, 2009).

A adoção das boas práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental auxilia as instituições a obterem melhor desempenho (Benites & Polo, 2013). Estrategicamente, elas devem adotar o conceito do tripé da sustentabilidade, nas quais devem prestar contas do seu desempenho na área econômica, social e ambiental. Devido a isso, há necessidade das instituições se inovarem e adaptarem as boas práticas da governança corporativa, para que possam se manter competitivas em um cenário de mudanças e possam agregar valor à sociedade em uma base sustentável. Para tal, é importante que os mecanismos de governança corporativa consolidem este processo na prática, preferencialmente por meio de uma estrutura de governança de sustentabilidade. Dentre os benefícios trazidos pelas boas práticas vinculadas à sustentabilidade ambiental está a melhoria da imagem e reputação positiva da instituição perante a sociedade (Benites & Polo, 2013).

Nas universidades as boas práticas de governança relacionadas à sustentabilidade ambiental ocorrem por imposição legal e cobrança dos órgãos de controle por meio das seguintes práticas de governança: participação na Agenda Ambiental da Administração Pública Federal (programa do Ministério do Meio Ambiente criado como resposta da Administração Pública à necessidade de enfrentamento das graves questões ambientais); separação de resíduos e sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis (Decreto n. 5.940, 2006); contratações de bens e serviços sustentáveis (Decreto n. 7.746, 2012); e plano de gestão logística sustentável (Decreto n. 7.746, 2012).

Diante da importância e abrangência do mecanismo de estratégia, implica a verificação da hipótese 3.

**Hipótese 3:** A adoção de diferentes práticas de governança relacionadas ao mecanismo de estratégia impulsiona positivamente o desempenho organizacional.

### **3.1.3 Controle**

Segundo ANAO (2014), para que os processos sejam executados existem riscos, os quais devem ser avaliados e mitigados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles, avaliação, transparência e *accountability* que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

As universidades federais brasileiras prestam contas à sociedade, ao MEC, ao Conselho Universitário e aos órgãos de controle interno e externo. A prestação de contas para a sociedade e o MEC se dá por meio do SINAES. O resultado dessas avaliações é utilizado: pelas instituições de ensino superior, para orientá-las quanto à sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelo governo, para orientar as políticas públicas; pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas escolhas quanto à realidade dos cursos e das instituições. Prestam contas de sua gestão para os órgãos de controle interno: auditoria interna, Controladoria Geral da União (CGU) e para o órgão de controle externo, o TCU, que tem, entre suas competências, a de julgar as contas dos administradores públicos.

De acordo com o IFAC (2014), o controle é essencial no gerenciamento do desempenho. Os gestores públicos devem garantir a existência de mecanismos eficazes para monitorar o serviço entregue em todas as fases do processo, incluindo planejamento, especificação, execução e avaliação após a sua implementação. Isso é imprescindível nos casos em que os serviços são produzidos internamente, por meio de provedores externos, ou uma combinação dos dois. Sempre que o acompanhamento e a avaliação não forem devidamente implementados antes da execução, há uma alta probabilidade de que a mensuração do desempenho não seja confiável e a responsabilização seja insuficiente.

Diante da importância dos mecanismos de controle para a obtenção de um desempenho positivo, nesta pesquisa o **construto controle** inclui as seguintes variáveis de governança:

### **a) Abrangência em *Accountability* e Transparência**

A *accountability* é um requisito fundamental para a boa governança, independentemente do tipo de instituição, pelo fato dessa ser responsável perante a sociedade por possíveis impactos em decorrência de suas decisões e ações. Por esse motivo, não há possibilidade de aplicabilidade da *accountability* sem que haja transparência das informações e das ações (UNESCAP, 2009). A maioria das universidades prestam contas de sua gestão para o governo federal, por meio do TCU, e ao conselho curador. Este último é um órgão que se tornou obrigatório nas autarquias após a reestruturação trazida pela Lei n. 5.540 (1968). Ele é responsável por fiscalizar a execução econômica e financeira e é composto por representantes da comunidade acadêmica.

Já a transparência refere-se à coleta e divulgação das informações, na qual os gestores empenham um grande esforço para que ela ocorra satisfatoriamente tanto no ambiente interno como no externo. Eles a utilizam também como uma forma de *accountability* por meio do controle dos sistemas, estruturas e diretrizes (Mintzberg et al., 2006). As instituições públicas devem estabelecer canais de comunicação e consulta com os *stakeholders* e divulgá-los, assegurando sua efetividade (TCU, 2014b). O anseio por parte do gestor em dar transparência aos atos de sua gestão significa que as decisões tomadas, bem como a execução dos recursos, foram realizadas de acordo com a legislação (UNESCAP, 2009). Como meio de identificar a abrangência das práticas relacionadas a *accountability* e a transparência, buscou-se verificar a existência das seguintes práticas: divulgação de balanço social; divulgação do PDI; *link* do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), visível na primeira página do site da universidade; existência de conselho curador; publicação do Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT); e publicação do relatório de gestão (apresentado anualmente ao TCU) no site da universidade.

### **b) Sistemas avançados de controle de informação**

Os sistemas avançados de controle de informação fazem parte da governança de tecnologia da informação (TI). Na definição trazida pelo Acórdão n. 2.308/2010 – TCU, a governança de TI pode ser considerada um

[...] conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da

utilização atual e futura de tecnologia da informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. (TCU, 2010, p. 32).

Com isso, a essência da governança de TI está vinculada ao seu valor para a instituição, ao gerenciamento de riscos e controle relacionados à área. Estas necessidades fazem com que essa se torne um elemento chave para a governança corporativa, de forma que não é possível ter uma boa governança corporativa sem que se tenha uma boa governança de TI, conforme demonstrado na Figura 5.



**Figura 5. Governança de TI**

Fonte: “Governança de Tecnologia da Informação” de. Celta Informática. (2017). Recuperado de: <http://www.celtainformatica.com.br/servicos/governanca-de-tecnologia-da-informacao>

De acordo com a Figura 5, é necessário que haja alinhamento entre o gerenciamento de TI, a governança de TI e a governança corporativa. Nas universidades os sistemas avançados de controle da informação ocorrem por imposição legal e cobrança dos órgãos de controle, por meio das seguintes práticas de governança: plano diretor, planejamento estratégico, mensuração de desempenho, comitês de TI e de gestão de segurança da informação. No levantamento realizado pelo TCU, no ano de 2012, com relação à maturidade da governança de TI na Administração Pública Federal, foi possível constatar que houve evolução na estrutura de TI e que a alta administração passou a entender melhor a importância dessas práticas para o melhoramento do desempenho da instituição, porém 46% dos avaliados admitiram que não se responsabilizam pelas políticas de TI (Rodrigues & Neto, 2014). Este trabalho buscou identificar nas universidades a presença das seguintes práticas de controle da informação: comitê ou comissão de Tecnologia da Informação, Comitê Gestor de Acesso à informação e comitê de Gestão de Segurança da Informação.

### **c) Formalização dos mecanismos de ética e controle de prática ética**

A ética é um dos pilares mais importantes na estrutura da governança corporativa. De um modo geral, as universidades federais têm três comissões de ética: a dos servidores, disciplinar e na área de pesquisa. Dispõem, também, de código de ética ou conduta para os servidores e comitê de ética de pesquisa em seres humanos. Os valores éticos devem permear todas as ações do setor público, seja nas aquisições de insumos, nomeação de pessoal, ou nas responsabilidades quanto à alocação dos recursos para beneficiar a sociedade. Esses valores devem sustentar o comportamento de todos. Este é o papel do gestor público: garantir que os valores éticos sejam incorporados em toda instituição (IFAC, 2014).

### **d) Abrangência da gestão de riscos e controles internos**

Esta dimensão está relacionada ao papel desenvolvido pela ouvidoria, auditoria, gestão de risco, comissão de controles e sistema de correição no âmbito das universidades federais.

O papel da ouvidoria pública funciona como um canal de comunicação entre a gestão e os *stakeholders*. Tem como finalidade o controle social da qualidade do serviço público, auxiliando na busca de solução para os problemas existentes na instituição. No Brasil, onde a Administração Pública é complexa, a ouvidoria pública exerce um papel cada vez mais fundamental na garantia dos direitos do cidadão (CGU, 2012).

Já a auditoria é um elemento essencial na estrutura de governança do setor público. A atividade de auditoria interna ajuda a entidade a cumprir seus objetivos, trazendo um sistemático comportamento disciplinado para avaliar e melhorar a eficácia da governança, gestão de riscos e processos de controle. As recomendações da auditoria interna podem cobrir uma ampla gama de tópicos, incluindo os relativos à economicidade e à prevenção e detecção de fraudes (IFAC, 2014). Em síntese, a auditoria interna existe basicamente para avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores (TCU, 2014b). Atualmente, a auditoria assumiu a função também de avaliar o processo de gestão de risco e de governança, além do processo de controle.

Quanto à gestão de risco, a boa governança requer que a noção de risco seja incorporada à cultura da instituição, com membros do órgão regulador e dos gestores em todos os níveis, reconhecendo que a gestão de riscos é parte integrante de todas as suas atividades (IFAC, 2014),

pois ela é importante para obter a efetividade do serviço público (CIPFA & OPM, 2004). Além de identificar e avaliar os riscos, decide sobre o tratamento apropriado para cada um deles e, em seguida, fornece a garantia de que o tratamento escolhido são eficazes (CIPFA & OPM, 2004). Para que isso ocorra, a alta gestão deve assegurar um sistema eficaz de gerenciamento de riscos por meio das seguintes ações (CIPFA & OPM, 2004):

- Identificar os riscos estratégicos, operacionais e financeiros relevantes;
- Avaliar os possíveis efeitos que os riscos identificados poderiam produzir, comprometendo a missão da instituição;
- Executar os tratamentos adequados aos riscos identificados;
- Colocar em prática um sistema de garantia de diversas fontes, para demonstrar que os riscos nos processos de gestão, incluindo o tratamento, estão funcionando eficazmente;
- Dar transparência sobre a eficácia do sistema de gestão de riscos por meio de uma declaração anual sobre o controle interno, incluindo, se necessário, um plano de ação para enfrentar quaisquer riscos relevantes;
- Assumir claramente que a instituição é responsável pela gestão de risco.

E por último, o sistema de correção no poder executivo federal foi instituído pelo Decreto n. 5480 (2005). Tem como objetivo prevenir e apurar as irregularidades por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais com relação aos atos ilícitos. O sistema engloba a investigação preliminar, a inspeção, a sindicância, o processo administrativo geral e o processo administrativo disciplinar.

Diante da importância do mecanismo controle no âmbito da governança e do desempenho, conforme exposto acima, implica na verificação da hipótese 4.

**Hipótese 4:** A abrangência das práticas de governança relacionadas ao mecanismo de controle impacta positivamente o desempenho organizacional.

### 3.2 Indicador de Desempenho – RUF 2017

Tendo em vista as várias críticas existentes sobre os *rankings* internacionais, o desempenho nesta pesquisa é representado *Ranking* Universitário Folha (RUF). A escolha se baseia no fato deste *ranking* contemplar todas as universidades federais brasileiras e apresentar metodologia semelhante à dos *rankings* internacionais, porém em um contexto nacional.

Esse *ranking* avalia anualmente o ensino superior no Brasil desde o ano de 2012, no qual 195 universidades públicas e privadas são classificadas de acordo com os seguintes indicadores: pesquisa científica, qualidade do ensino, internacionalização, mercado de trabalho e inovação (RUF, 2017). As fontes de dados desde *ranking* provêm das seguintes bases: Censo do Ensino Superior Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Enade, *Web of Science* (Thomsom Reuters), SciELO, Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), Fundações estaduais de fomento à ciência, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e duas pesquisas Datafolha feitas anualmente (RUF, 2017). A composição dos indicadores primários e secundários encontra se detalhados na Tabela 5.

Tabela 5  
Composição do *Ranking* de universidades – RUF 2017

Indicador	Pontuação Total	Componentes	Pontuação
Pesquisa Científica	42	<b>Total de publicações:</b> Número absoluto de artigos científicos publicados pela universidade em 2013 e 2014 nos periódicos indexados na <i>base Web of Science</i>	7
		<b>Total de citações:</b> Mede a relevância de trabalhos científicos produzidos na universidade em 2013 e 2014 com base no número total de citações que os trabalhos receberam em 2015 ( <i>Web of Science</i> )	7
		<b>Publicações por docente:</b> Média de artigos científicos que cada professor da universidade publicou em 2013 e 2014 ( <i>Web of Science</i> )	7
		<b>Citações por docente:</b> Número médio de citações que cada professor da universidade recebeu em 2015 ( <i>Web of Science</i> )	7
		<b>Citações por publicação:</b> Número médio de citações feitas em 2015 para cada artigo científico publicado pela universidade em 2013 e 2014 ( <i>Web of Science</i> )	4
		<b>Recursos recebidos por instituição:</b> Valor médio de recursos financeiros obtidos por docente. São considerados auxílios recebidos de agências de fomento à ciência estaduais (como a Fapesp) e federais (como o CNPq)	3
		<b>Publicações em revistas nacionais:</b> Número de artigos científicos publicados nas revistas brasileiras (SciELO)	3
		<b>Bolsistas CNPq:</b> Leva em conta o percentual de professores da universidade considerados especialmente produtivos pelo CNPq (docentes que recebem bolsa produtividade da agência de fomento)	2
		<b>Teses:</b> Número de teses defendidas 2015 pelo número de docentes (Capes, 2015)	2
Qualidade do Ensino	32	<b>Avaliadores do MEC:</b> Pesquisa feita pelo Datafolha em 2015, 2016 e 2017 com uma amostra de 2.224 professores distribuídos pelo país para analisar a qualidade de cursos superiores	22

Indicador	Pontuação Total	Componentes	Pontuação
		<b>Professores com doutorado e mestrado:</b> Percentual de professores da instituição que têm doutorado e mestrado (Censo 2015)	4
		<b>Professores em dedicação integral e parcial:</b> Percentual de docentes que trabalham em regime de dedicação integral e de dedicação parcial (Censo 2015)	4
		<b>Nota no Enade:</b> Leva em conta a nota média da universidade no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes de 2013, 2014 e 2015	2
Mercado de Trabalho	18	Considera a opinião de 5.793 profissionais de RH consultados pela Datafolha em 2015, 2016 e 2017 sobre preferências de contratação.	18
Internacionalização	4	<b>Citações internacionais por docente:</b> Média de citações internacionais recebidas pelos trabalhos dos docentes da universidade ( <i>Web of Science</i> )	2
		<b>Publicações em coautoria internacional:</b> Percentual de publicações feitas em parceria com pesquisadores estrangeiros em relação ao total de publicações da instituição ( <i>Web of Science</i> )	2
Inovação	4	Número de patentes pedidas pela universidade em dez anos (2006-2015)	4
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados fornecidos pelo Jornal a Folha de São Paulo. Recuperado de: Ranking Universitário Folha (2017). *Folha de São Paulo*. Recuperado de: <http://ruf.folha.uol.com.br/2017/o-ruf/ranking-universidades> <http://ruf.folha.uol.com.br/2017/o-ruf/ranking-universidades/>

Estes os componentes do *Ranking* Universitário Folha contemplam os princípios constitucionais da eficácia, eficiência e efetividade dos resultados das universidades. A eficácia ocorre com a mensuração do cumprimento da missão a que as universidades se propõem a realizar perante a sociedade, ou seja, a produtividade por meio dos alunos formados, publicações e inovações tecnológicas. A eficiência se dá por meio dos esforços em obter qualidade do ensino, qualificação do corpo docente e capacidade de captação de recursos. Já a efetividade é mensurada pela percepção do mercado de trabalho quanto a reputação da universidade e das citações das publicações.

Portanto, este *ranking* contempla o conceito de desempenho organizacional exposto na pesquisa, o qual considera os resultados obtidos, os esforços empreendidos e a percepção da sociedade em relação à qualidade e satisfação desses resultados (Gespública, 2009; Palvarini, 2010; Martins & Marini, 2014).

## 4 METODOLOGIA

Esta seção descreve os aspectos metodológicos que foram seguidos para a consecução dos objetivos da pesquisa e informações metodológicas adotadas para preparação e tratamento dos dados com análise estatística multivariada. A abordagem escolhida para este estudo de caso é a quantitativa em um corte transversal único.

### 4.1 Natureza da pesquisa

O estudo, quanto aos objetivos, pode ser classificado como uma pesquisa *descritiva* na medida em que se espera ser possível apresentar as características do fenômeno estudado (Cooper & Schindler, 2016; Malhotra, 2012), sabendo-se que a pesquisa quantitativa de natureza descritiva é aquela que tem como objetivo construir a relação entre diversas variáveis, sem ter a pretensão de elucidar os fenômenos que serão descritos (Vergara, 2014). Assim, esse tipo de pesquisa tem a função de aprofundar o conhecimento da realidade, ao identificar os fatores que produzem os fenômenos em estudo ou que colaboram para que tais fenômenos ocorram (Gil, 2008).

### 4.2 Procedimentos

Foi construído para a presente pesquisa um instrumento de coleta de dados, visto que a intenção é utilizar dados secundários e consolidá-los, levando-se em conta que são dados de fácil acesso, terem custo de aquisição relativamente baixo e serem de obtenção rápida (Malhotra, 2012).

Os procedimentos técnicos utilizados na coleta dos dados da pesquisa quantitativa incluem a revisão da literatura e a coleta de dados secundários.

- A revisão da literatura ocorreu durante todo o percurso do estudo, sendo consultadas publicações nacionais e internacionais, com o objetivo de dar sustentação teórica ao modelo proposto e para a identificação das práticas de governança existentes nas universidades. A teoria abordada refere-se ao desempenho organizacional, governança nas universidades federais e a relação existente entre os dois termos.
- A coleta de dados secundários foi baseada na revisão da literatura. Verificou-se a existência de práticas de governança em todas as universidades por meio de documentos públicos (regimento interno, estatuto, organograma e relatório de

gestão) e de sítios virtuais das universidades. Já o desempenho foi coletado no sítio do INEP. Para a consolidação dos dados, foi utilizada como instrumento uma planilha eletrônica em *excel* onde, por meio de uma tabela, são mostrados todos os dados necessários à análise estatística. A pesquisa se limitou apenas à existência ou não das práticas de governança e utilizou como procedimento 1 (um) ou 0 (zero), sendo 1(um) para a existência da prática e 0 (zero) para a não identificação da prática na universidade. Posteriormente, foi identificado a qual mecanismo de governança pertence cada prática. Com isso, obteve-se o quantitativo de prática por mecanismo, ou seja, por construto.

Para melhor entendimento, a Figura 6 sintetiza os procedimentos que foram adotados em todas as etapas da pesquisa.

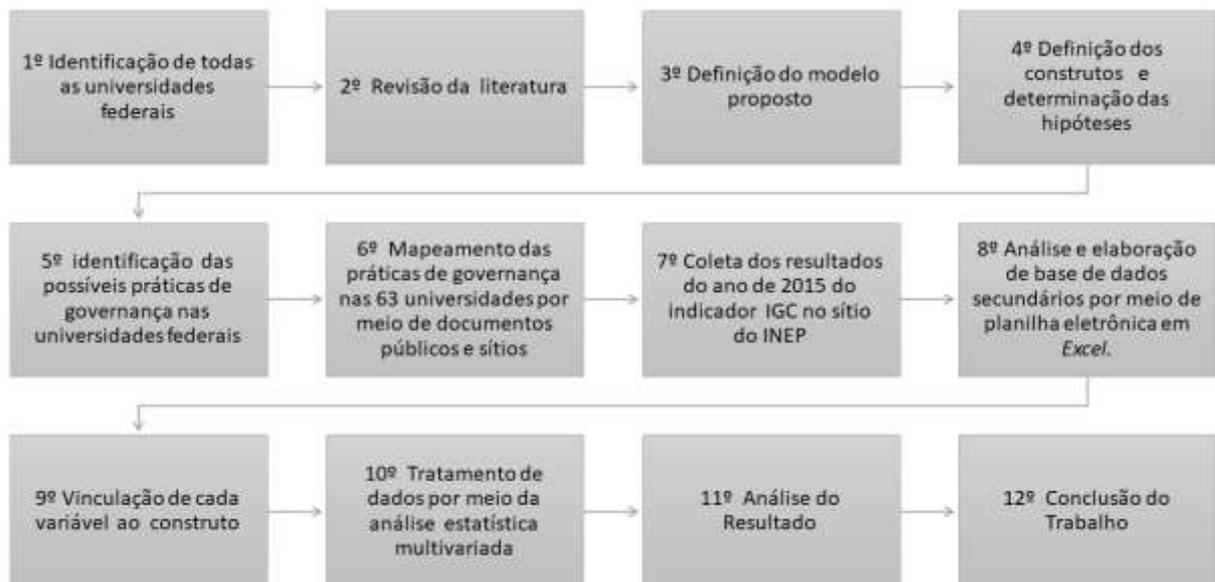


Figura 6. **Procedimentos das etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborada pela autora.

### 4.3 População e Amostra

O arcabouço amostral foi composto por todos os elementos da população, ou seja, a coleção de elementos que detêm as informações procuradas pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas as inferências (Malhotra, 2012). Sendo assim, a pesquisa é composta pela população de 63 universidades federais brasileiras, conforme apresentado na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6  
População-alvo da pesquisa

<b>Universidade</b>	<b>Sigla</b>	<b>Estado</b>
Universidade Federal do Acre	UFAC	AC
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	AL
Universidade Federal do Amazonas	UFAM	AM
Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	AP
Universidade Federal da Bahia	UFBA	BA
Universidade Federal do Oeste Da Bahia	UFOB	BA
Universidade Federal do Recôncavo Da Bahia	UFRB	BA
Universidade Federal do Sul Da Bahia	UFSB	BA
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	CE
Universidade Federal do Cariri	UFCA	CE
Universidade Federal do Ceará	UFC	CE
Universidade de Brasília	UNB	DF
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	ES
Universidade Federal de Goiás	UFG	GO
Universidade Federal do Maranhão	UFMA	MA
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	MG
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	MG
Universidade Federal de Juiz De Fora	UFJF	MG
Universidade Federal de Lavras	UFLA	MG
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG
Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	MG
Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	MG
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	MG
Universidade Federal de Viçosa	UFV	MG
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	MG
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	MG
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	MS
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	MS
Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	MT
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	PA
Universidade Federal do Pará	UFPA	PA
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	PA
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	PA
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	PB
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	PB
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	PE

<b>Universidade</b>	<b>Sigla</b>	<b>Estado</b>
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	PE
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	PE
Universidade Federal do Piauí	UFPI	PI
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	PR
Universidade Federal do Paraná	UFPR	PR
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	PR
Universidade Federal do Estado do Rio De Janeiro	UNIRIO	RJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ
Universidade Federal Fluminense	UFF	RJ
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	RJ
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	RN
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	RN
Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR	RO
Universidade Federal de Roraima	UFRR	RR
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSA	RS
Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	RS
Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	RS
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	RS
Universidade Federal do Rio Grande	FURG	RS
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	SC
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC
Universidade Federal de Sergipe	UFS	SE
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	SP
Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR	SP
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	SP
Fundação Universidade Federal do Tocantins	UFT	TO

Fonte: Elaborada pela autora.

#### **4.4 Coleta de Dados**

A coleta e a consolidação dos dados secundários sobre o instrumento de coleta de dados foram realizadas por meio de documentos e informações públicas a respeito do objeto em estudo nos *websites* das universidades federais brasileiras e do INEP. As fontes da pesquisa documental são: relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional (PDI), regimentos, estatutos e organogramas.

#### 4.5 Preparação dos Dados

Para a estimação dos resultados, as 65 (sessenta e cinco) práticas de governança identificadas (presença ou ausência) nas 63 (sessenta e três) Universidades Federais foram consolidados sobre as variáveis do modelo conforme denominação apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. **Consolidação dos Mecanismos de Governança**

Variáveis	Práticas de Governança
Câmaras Acadêmicas	Câmara de Extensão e Cultura Câmara de Graduação e Pós-graduação Câmara de Pesquisa Câmara Democrática Câmaras Departamentais ou Setoriais
Congregação, Colegiado e Diretórios Acadêmicos	Colegiado de Curso e Programas Colegiado Departamental Congregação ou Colegiado da Unidade Acadêmica Diretório Central dos Estudantes Diretórios ou Centros Acadêmicos
Comitês Acadêmicos	Comitê Acadêmico Comitê de Pesquisa
Comissões Acadêmicas	Comissão de Extensão Comissão de Graduação e Pós-graduação Comissão de Pesquisa
Conselhos Acadêmicos	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) Conselho de Graduação, Pós-graduação e Extensão Conselho de Pesquisa Conselho Democrático Conselhos das Unidades Acadêmicas Conselhos Superior Universitário
Reitoria e Assembleias	Assembleia Geral ou das Unidades Acadêmicas Reitoria
Câmaras Administrativas	Câmara do Servidor Câmara Planejamento ou Finanças
Comitê Administrativo	Comitê Administrativo
Comissões Administrativas	Comissão Administrativa Comissão de Carreira dos Técnicos Administrativos Comissão de Controle na Gestão de Pessoas Comissão Permanente de Pessoal Docente Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo
Conselho Administrativo	Conselho Administrativo
Diretrizes Formais e Transparência nos Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho Divulgados Planejamento
Formalização da Avaliação de Desempenho (Acadêmica e Servidores)	Avaliação Acadêmica Avaliação de Servidores
Mecanismos de Relacionamento e Comunicação com Stakeholders	Acessibilidade e Inclusão Carta de Serviços ao Cidadão Jornal ou Boletim Interno Rádio Satisfação dos Clientes Televisão
Mecanismos de Sustentabilidade Ambiental	Comissão Ambiental Participação na Agenda Ambiental da Administração Pública Plano de Gestão de Logística Sustentável Separação dos Resíduos

Variáveis	Práticas de Governança
Abrangência em <i>Accountability</i> e Transparência	Balanco Social Conselho de Curadores Divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) <i>Link</i> do SIC Publicação do RAINT Publicação do Relatório de Gestão
Formalização dos Mecanismos de Ética e Controle de Prática Ética	Código de Ética ou Conduta Comissão Disciplinar Comissão Ética de Pesquisa Comissão Ética de Servidores Comitê Ético em Pesquisa
Gestão de Riscos e Controles Internos	Auditoria Comitê de Controle Correção Gestão de Risco Ouvidoria
Sistemas Avançados de Controle de Informação	Comitê de Gestão de Segurança da Informação Comitê de Tecnologia da Informação Comitê Gestor de Acesso à informação

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações referentes ao *Ranking* das Universidades do Brasil (RUF), utilizados para mensurar o construto desempenho na pesquisa, foram consolidados sobre as variáveis do modelo conforme denominação apresentada no Quadro 2.

Quadro 2. Denominação das Variáveis RUF

Variável	<i>Ranking</i> das Universidades do Brasil (RUF)
Desempenho	Qualidade do Ensino Inovação Internacionalização Mercado de Trabalho Nota Total RUF Pesquisa Científica

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6 Tratamento dos Dados

O tratamento de dados proposto para a análise dos resultados é a análise estatística multivariada, utilizando a modelagem de equações estruturais (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Essa técnica de segunda geração, bastante útil nas pesquisas sociais, envolve diversas atividades e decisões do pesquisador, como, por exemplo, escolha do referencial teórico a ser utilizado, elaboração do modelo estrutural (especificação das relações entre os construtos) e do modelo de mensuração (especificação dos indicadores para mensurar os construtos), que, às vezes, compreende a construção de instrumentos para a coleta de dados, coleta de dados propriamente dita, teste do modelo e interpretação dos resultados sobre a teoria utilizada para justificar o modelo (Souza Bido, Souza, Silva, Godoy & Torres, 2012). A técnica adotada para

análise dos dados foi a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS), pelos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, uso simultâneo de construtos reflexivos e formativos, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

#### 4.7 Modelo Hipotético

Na modelagem de equações estruturais o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (ou, modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (ou, modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses. O modelo hipotético da pesquisa é apresentado na Figura 7.

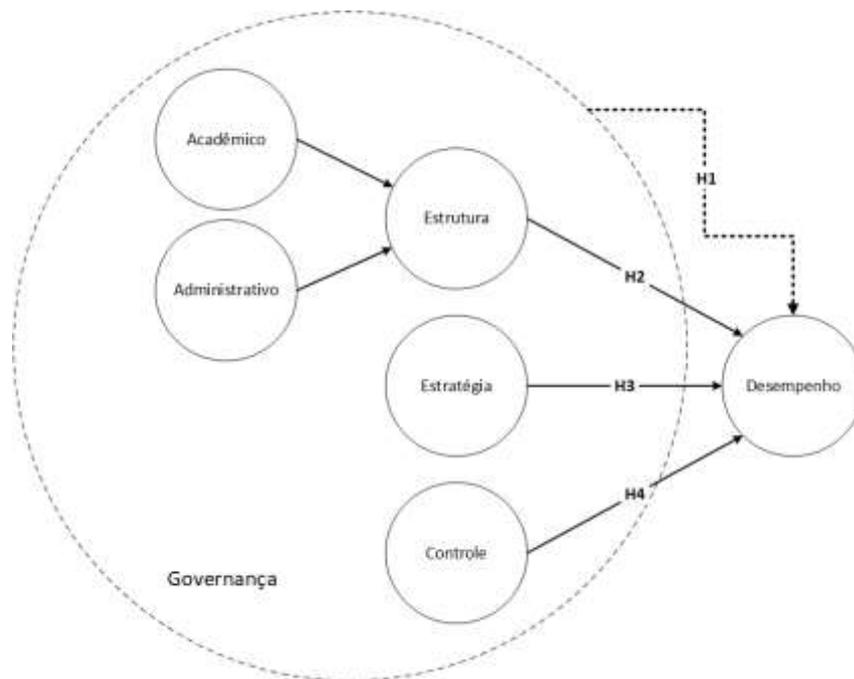


Figura 7. **Modelo Hipotético**

Fonte: Elaborado pela autora.

**Hipótese 1.** A amplitude dos mecanismos (estrutura, estratégia e controle) da governança impacta positivamente o desempenho organizacional.

**Hipótese 2:** A existência de mecanismos de representatividade dos *stakeholders* (instancias de governança) impacta positivamente o desempenho organizacional.

**Hipótese 3:** A adoção de diferentes práticas de governança relacionadas ao mecanismo de estratégia impulsiona positivamente o desempenho organizacional.

**Hipótese 4:** A abrangência das práticas de governança relacionadas ao mecanismo de controle impacta positivamente o desempenho organizacional.

Com esse modelo hipotético atinge-se o objetivo geral do trabalho, qual seja, identificar as práticas de governança corporativas nas universidades federais e suas consequências para o desempenho organizacional, além identificar qual é o mecanismo da governança e variáveis independentes (práticas de governança) de maior impacto sobre a variável dependente (desempenho organizacional).

#### 4.8 Modelo Estrutural

O modelo estrutural exibido na Figura 8 adota a convenção: a) o construto é representado pelas palavras em “CAIXA ALTA”, tais como: ACADÊMICA, ADMINISTRATIVA, ESTRUTURA, ESTRATÉGIA, CONTROLE, GOVERNANÇA e DESEMPENHO.

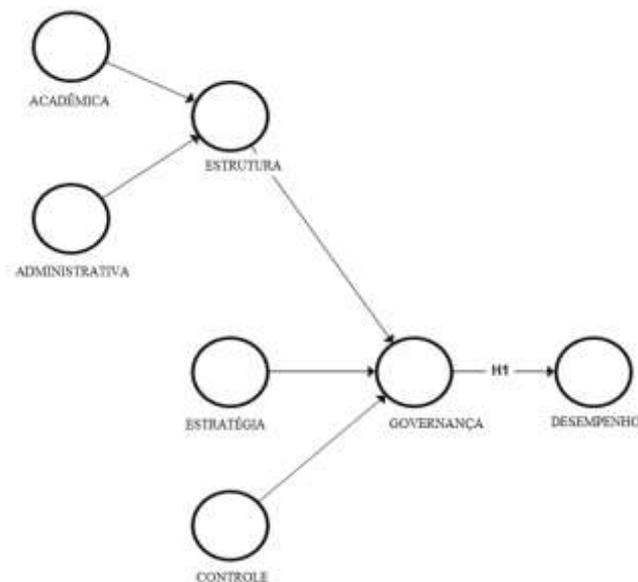


Figura 8. Modelo Estrutural Hipotético

Fonte: Elaborado pela autora.

As hipóteses H2, H3 e H4 não são representadas sobre o modelo estrutural hipotético, pois implicam, respectivamente, na verificação do efeito total dos construtos ESTRUTURA, ESTRATÉGIA e CONTROLE no construto DESEMPENHO.

#### 4.9 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural exibido na Figura 9 adota a convenção: a) o construto é representado pela palavra em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo/formativo (ou, variável) é representado pela palavra em “caixa baixa”, que são as características estruturais, as dimensões vinculadas a estratégia e controle e as variáveis dependentes relacionadas ao desempenho.

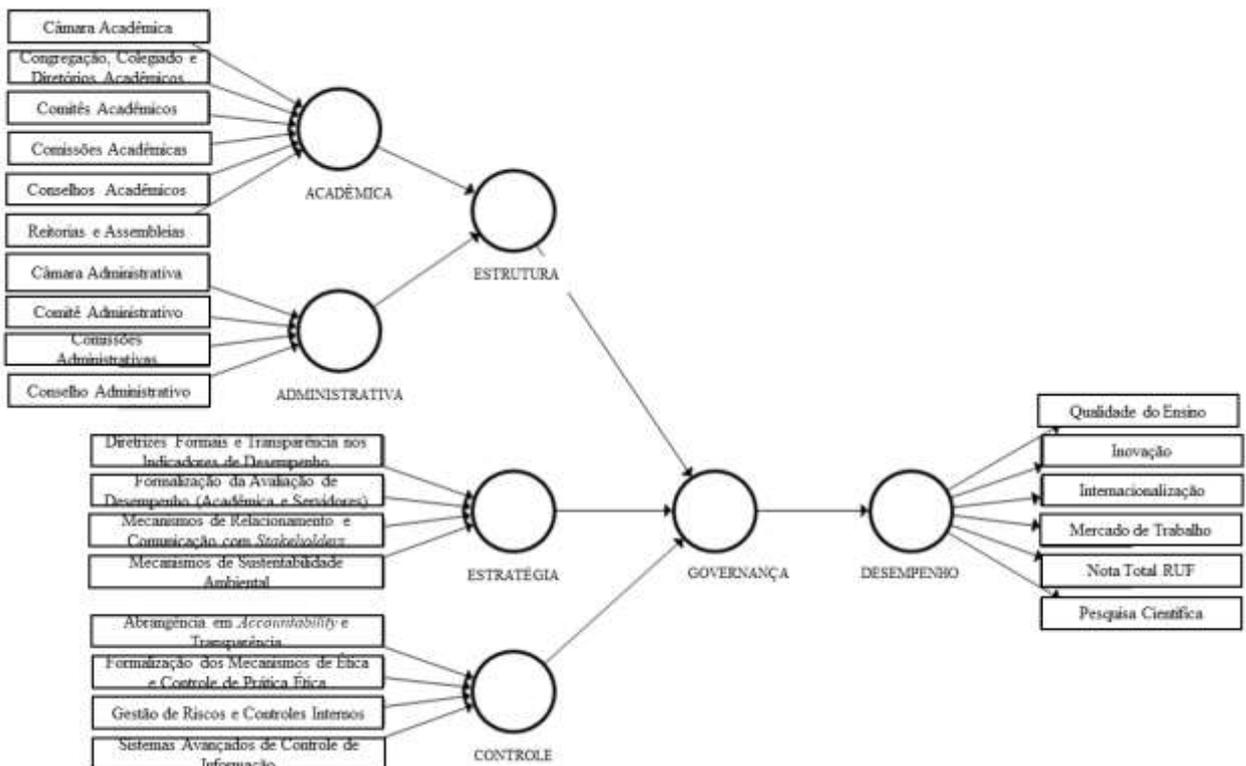


Figura 9. Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural

Fonte: Elaborado pela autora.

O construto que possui indicador reflexivo é o Desempenho e os construtos que possuem indicadores formativos são o Acadêmica, Administrativa, o Estratégia e o Controle e, além disso, o construto Governança é *high-order construct* (HOC). A síntese da metodologia da pesquisa é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7  
Síntese da Metodologia da pesquisa

Desenho da pesquisa	Projeto de Dissertação
Abordagem	Quantitativa
Natureza	Descritiva
Corte temporal	Transversal Único

<b>Desenho da pesquisa</b>	<b>Projeto de Dissertação</b>
Procedimentos	Análise e elaboração de base de dados secundários
Coleta de dados	Documentos e informações públicas
Objeto de estudo	Universidades Federais
Amostra	População
Tamanho da amostra	63 Universidades Federais
Tratamento de dados	Análise Estatística Multivariada
Método	Modelagem de Equações Estruturais PLS-SEM - Teste de Hipóteses - Efeito no Coeficiente de Determinação R <sup>2</sup>
Software	Smart PLS 3.2

Fonte: Elaborada pela autora.

## 5 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos sobre os dados após a aplicação do método de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS).

### 5.1 Estimação dos Resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa refere-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). Contudo, nesta pesquisa, a amostra é representada pela população, isto é, os dados consideram as informações existentes para as 63 (sessenta e três) Universidades Federais do Brasil.

Para estimar as relações entre os construtos com a Modelagem de Equações Estruturais por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais empregou-se o *software* SmartPLS versão 3.2.6 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme; Data Metric = Mean 0, Var 1; Data Iterations = 300; Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p.91). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 10.

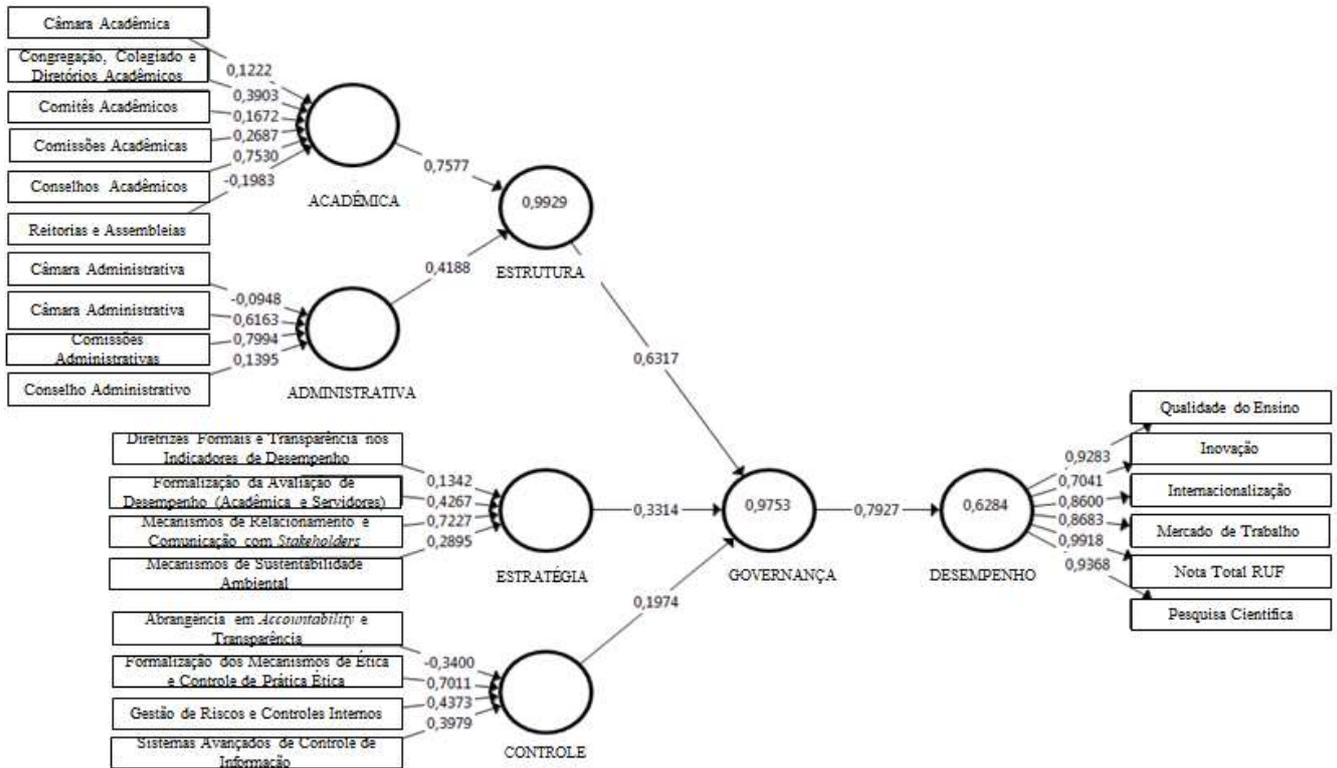


Figura 10. Resultados do Algoritmo PLS

Fonte: Elaborado pela autora.

A MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos, o que implica que os testes de significância paramétricos utilizados em análises de regressão não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr. et al., 2017). Para isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o *software* SmartPLS, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 63* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr. et al., 2017, p.91). Também, o algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado, tendo o parâmetro *Omission Distance = 7* (Hair Jr. et al., 2017, p.217), para verificar a relevância preditiva do modelo. Para completar a estimação dos resultados, o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (IBM, 2016) foi utilizado para a obtenção do valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

## 5.2 Análise dos Resultados

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS segue duas fases, as

quais envolvem avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). O Quadro 3 indica as regras e parâmetros para avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

Quadro 3. Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS

<b>Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais</b>
<p>Modelo de Mensuração com Indicador Reflexivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: a carga do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) deve ser superior a 0,70.</li> <li>▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted, AVE</i>) deve ser superior a 0,50.</li> <li>▪ Validade Discriminante: 1) a AVE de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) a carga de um indicador deve ser superior a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).</li> </ul>
<p>Modelo de Mensuração com Indicador Formativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validade Convergente: proceda com a análise de redundância na qual os indicadores são incluídos no construto formativo e novamente no construto reflexivo. Use o construto mensurado com indicadores formativos como uma variável latente exógena que prevê uma variável latente endógena com um ou mais indicadores reflexivos. O valor do caminho estrutural deve ter uma magnitude de 0,90 ou ser pelo menos superior a 0,80. O valor do <math>R^2</math> da variável latente endógena deve ser de 0,81 ou pelo menos superior a 0,64.</li> <li>▪ Indicadores: 1) examinar a importância relativa e o peso do indicador (<i>Indicator Weights</i>), bem como a importância absoluta e a carga do indicador com uso do <i>bootstrapping</i> para avaliar sua significância. Quando o peso do indicador é significativo, há suporte empírico para manter o indicador. Se o peso e as cargas não são significativos, não há suporte empírico para manter o indicador e sua relevância teórica deve ser questionada. Contudo, quando muitos indicadores são usados para mensurar um construto formativo, e alguns não são significativos, desde que haja suporte teórico, estabeleça dois ou mais construtos distintos no modelo; e, 2) multi-colinearidade: o valor do fator de inflação de variância (<i>Variance Inflation Factor, VIF</i>) deve ser superior a 0,2 e inferior a 5.</li> </ul>
<p>Modelo Estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores de <math>R^2</math> de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>), respectivamente.</li> <li>▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%).</li> <li>▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão <i>d</i>. Escolha valores de <i>d</i> entre 5 e 10. Os valores de <math>Q^2</math> maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (Hair et al., 2011, p. 145).

### 5.2.1 Modelo de Mensuração Reflexivo

A confiabilidade pode ser verificada pela análise do alfa de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951). Essa tem por objetivo analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e espera-se que este indicador tenha valores superiores a 0,70 (Malhotra, 2012). Porém, a análise do alfa de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Especificamente, no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr. et al., 2011). De acordo com as regras apontadas no Quadro 3 é possível afirmar que o indicador possui consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70, ou seja, o construto DESEMPENHO é confiável, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8  
Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Desempenho	0,9434	0,9560	0,7854

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto é realizada em duas etapas, no caso de modelos de mensuração com indicadores reflexivos (Hair Jr. et al., 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela AVE. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker para avaliar o nível do construto, e a avaliação das cargas transversais para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (Hair Jr. et al., 2017), no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Porque uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca, a regra comum é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos

casos 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (Hair Jr. et al., 2017). Os indicadores e suas cargas são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9  
Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	Desempenho
Qualidade do Ensino	0,9283
Inovação	0,7041
Internacionalização	0,8600
Mercado de Trabalho	0,8683
Nota Total do RUF	0,9918
Pesquisa Científica	0,9368

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores ( $p < 0,01$ ), conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10  
Teste de Significância dos Indicadores Reflexivos

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
Qualidade do Ensino ← DESEMPENHO	0,9283	64,5546	***	0,0000	[0,8900 ; 0,9665]
Inovação ← DESEMPENHO	0,7041	11,4250	***	0,0000	[0,5403 ; 0,8678]
Internacionalização ← DESEMPENHO	0,8600	24,3538	***	0,0000	[0,7661 ; 0,9538]
Mercado de Trabalho ← DESEMPENHO	0,8683	27,7103	***	0,0000	[0,7851 ; 0,9514]
Nota Total RUF ← DESEMPENHO	0,9918	546,7252	***	0,0000	[0,9870 ; 0,9965]
Pesquisa Científica ← DESEMPENHO	0,9368	82,3800	***	0,0000	[0,9065 ; 0,9670]

NS = não significativo | \*\*\*  $p < 0,01$  | \*\*  $p < 0,05$  | \*  $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Um valor da AVE de 0,50 ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Assim, conforme os dados apresentados

anteriormente na Tabela 8, confirma-se convergência suficiente para o construto DESEMPENHO.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos distingue-se uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). Como não existe mais de um construto com indicadores reflexivos na pesquisa, não é possível verificar a validade discriminante do construto DESEMPENHO com ele próprio.

### ***5.2.2 Modelo de Mensuração Formativo***

Os critérios de avaliação para escalas reflexivas não podem ser transferidos diretamente para o modelo de mensuração formativo, cujos indicadores são susceptíveis de representar de forma independente as causas do construto e, portanto, não se correlacionam. Além disso, os indicadores formativos são assumidos como sem erros de mensuração (Diamantopoulos, 2006; Hair Jr. et al., 2017), o que significa que o conceito de confiabilidade verificado por meio da consistência interna é inadequado. Por isso, avaliar a validade convergente e discriminante usando os critérios associados ao modelo de mensuração reflexivo não é adequado quando os indicadores formativos e seus pesos estão sob análise (Chin, 1998).

O foco no modelo de mensuração formativo deve estar na validade de conteúdo, a qual a priori foi empiricamente estabelecida pelo pesquisador, pois os indicadores formativos capturam todo (ou a maior parte) do significado de um construto. Sendo assim, a avaliação do modelo de mensuração formativo consiste em três passos: analisar a validade convergente dos construtos; analisar a colinearidade dos indicadores; e, analisar a relevância dos pesos e significância dos indicadores (Hair Jr. et al., 2017).

No primeiro passo, para analisar a validade convergente, procede-se com a análise de redundância dos construtos formativos, no sentido de que os indicadores são incluídos no construto formativo e novamente no construto reflexivo. O valor do caminho estrutural deve ter uma magnitude de 0,90 ou ser pelo menos superior a 0,80. Isso significa que o valor do R<sup>2</sup> do construto reflexivo deve ser de 0,81 ou pelo menos superior a 0,64 (Hair Jr. et al., 2011, 2017). A análise de redundância para o construto formativo ACADÊMICO foi operacionalizada com uso dos indicadores formativos sobre o construto ACADÊMICO FORMATIVO e com uso do indicador reflexivo global sobre o construto ACADÊMICO GLOBAL, o qual foi obtido por meio de função logarítmica dos respectivos valores para o conjunto de indicadores formativos. Os resultados são apresentados na Figura 11.

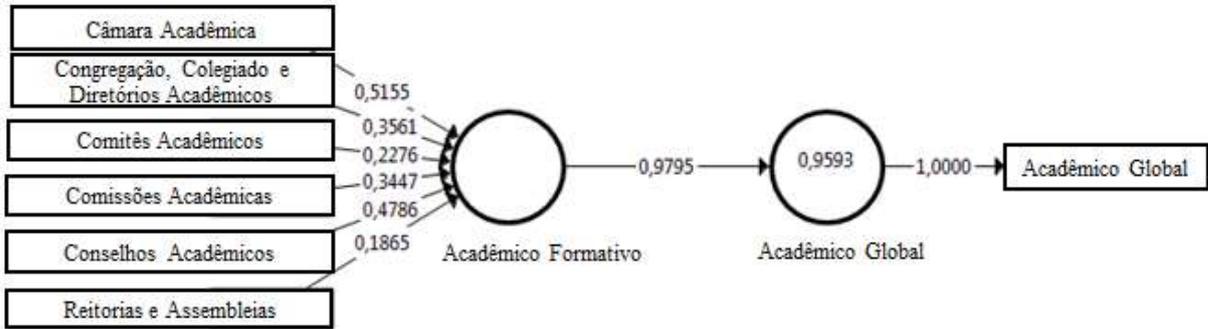


Figura 11. **Validade Convergente Construto ACADÊMICO**

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de redundância para o construto formativo ADMINISTRATIVO foi operacionalizada com uso dos indicadores formativos sobre o construto ADMINISTRATIVO FORMATIVO e com uso do indicador reflexivo global sobre o construto ADMINISTRATIVO GLOBAL, o qual foi obtido por meio de função logarítmica dos respectivos valores para o conjunto de indicadores formativos. Os resultados são apresentados na Figura 12.

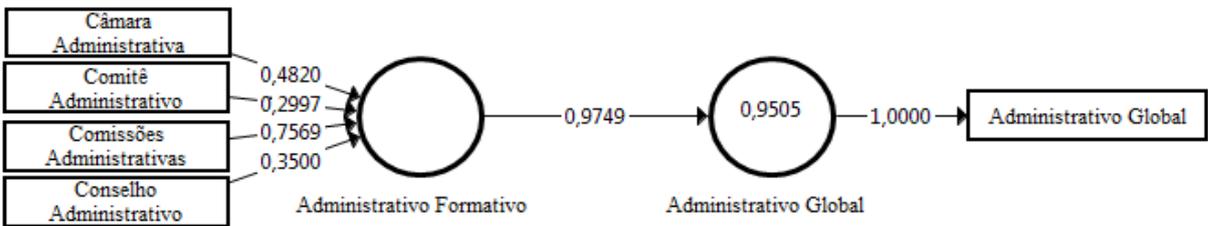


Figura 12. **Validade Convergente Construto ADMINISTRATIVO**

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de redundância para o construto formativo ESTRATÉGIA foi operacionalizada com uso dos indicadores formativos sobre o construto ESTRATÉGIA FORMATIVO e com uso do indicador reflexivo global sobre o construto ESTRATÉGIA GLOBAL, o qual foi obtido por meio de função logarítmica dos respectivos valores para o conjunto de indicadores formativos. Os resultados são apresentados na Figura 13.

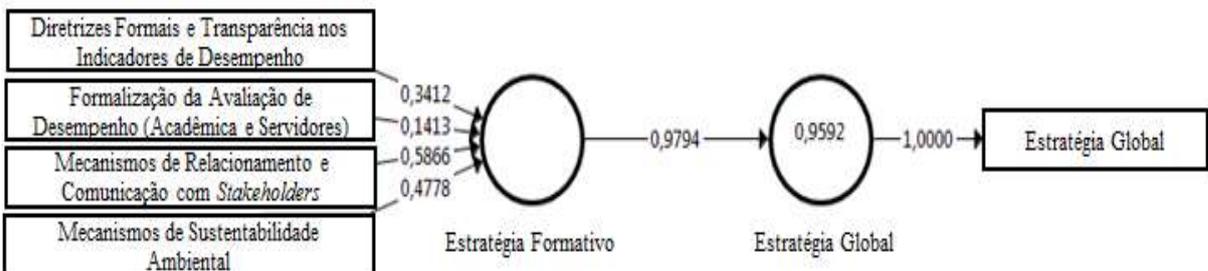


Figura 13. **Validade Convergente Construto ESTRATÉGIA**

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de redundância para o construto formativo CONTROLE foi operacionalizada com uso dos indicadores formativos sobre o construto CONTROLE FORMATIVO e com uso do indicador reflexivo global sobre o construto CONTROLE GLOBAL, o qual foi obtido por meio de função logarítmica dos respectivos valores para o conjunto de indicadores formativos. Os resultados são apresentados na Figura 14.

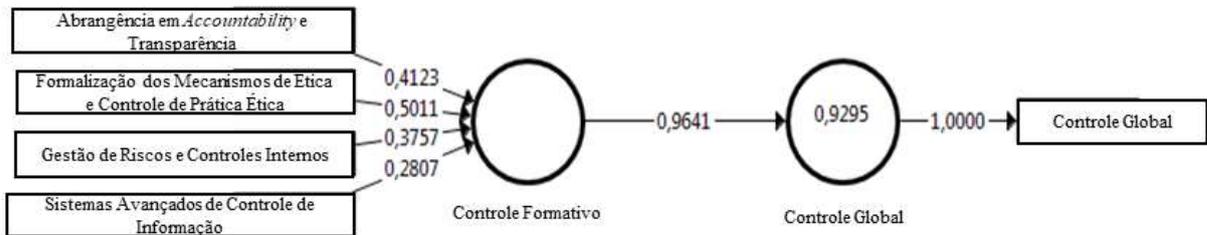


Figura 14. **Validade Convergente Construto CTR**

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as indicações anteriores e as regras apontadas no Quadro 3, indica-se que os construtos ACADÊMICO, ADMINISTRATIVO, ESTRATÉGIA e CONTROLE possuem validade convergente. Os resultados sumarizados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11  
Análise de Redundância (Validade Convergente)

Construtos Formativos	Caminho Estrutural	R <sup>2</sup> (Construto Global)
ACADÊMICO FORMATIVO → ACADÊMICO GLOBAL	0,9795	0,9593
ADMINISTRATIVO FORMATIVO → ADMINISTRATIVO GLOBAL	0,9749	0,9505
ESTRATÉGIA FORMATIVO → ESTRATÉGIA GLOBAL	0,9794	0,9592
CONTROLE FORMATIVO → CONTROLE GLOBAL	0,9641	0,9295

Nota. CONSTRUTO FORMATIVO = indicadores formativos. CONSTRUTO GLOBAL = indicador reflexivo global unidimensional. Fonte: Dados da pesquisa.

No segundo passo, para analisar a colinearidade dos indicadores formativos, verifica-se o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada indicador, o qual deve ser maior do que 0,20 e inferior a 5 (Hair Jr. et al., 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12  
Diagnóstico de Colinearidade (Indicadores Formativos)

Indicadores	Fator de Inflação de Variância (VIF)
ACADÊMICO	
Câmaras Acadêmicas	1,1766
Congregação, Colegiado e Diretórios Acadêmicos	1,1005
Comitês Acadêmicos	1,1240
Comissões Acadêmicas	1,1228

Indicadores	Fator de Inflação de Variância (VIF)
Conselhos Acadêmicos	1,1339
Reitoria e Assembleias	1,1136
ADMINISTRATIVO	
Câmaras Administrativas	1,0573
Comitê Administrativo	1,0273
Comissões Administrativas	1,0392
Conselho Administrativo	1,0797
ESTRATÉGICO	
Diretrizes Formais e Transparência nos Indicadores de Desempenho	1,1215
Formalização da Avaliação de Desempenho (Acadêmica e Servidores)	1,0253
Mecanismos de Relacionamento e Comunicação com Stakeholders	1,1235
Mecanismos de Sustentabilidade Ambiental	1,0660
CONTROLE	
Abrangência em Accountability e Transparência	1,1313
Formalização dos Mecanismos de Ética e Controle de Prática Ética	1,1853
Gestão de Riscos e Controles Internos	1,0379
Sistemas Avançados de Controle de Informação	1,0721

Fonte: Dados da pesquisa.

No terceiro passo, para analisar a relevância, verifica-se o peso de cada indicador e o quanto esse é importante para representar o construto formativo. E para analisar a significância dos indicadores utiliza-se o procedimento *bootstrap*. A maior parte dos indicadores formativos são estatisticamente significantes, conforme observa-se na Tabela 13, a exceção é representada pelos indicadores: câmaras acadêmicas, comitês acadêmicos e reitorias e assembleias (ACADÊMICO); câmaras administrativas e conselho administrativo (ADMINISTRATIVO); diretrizes formais e transparência nos indicadores de desempenho (ESTRATÉGIA) e, abrangência em *accountability* e transparência (CONTROLE). Contudo, por serem métricas empíricas e teóricas que representam os mecanismos de governança nesta pesquisa, indica-se que todos os indicadores formativos foram retidos sob o modelo de mensuração formativo, mesmo que seus pesos externos não foram estatisticamente significantes. Os resultados da execução do algoritmo *bootstrapping* com mudança individual do sinal (i.e., parâmetro: *Sign Changes = Individual Changes*) são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13  
Teste de Significância dos Indicadores Formativos

Indicadores Formativos	Pesos Externos †	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%	Intervalo de Confiança 90%
Câmaras Acadêmicas → ACADÊMICO	0,1222	0,8298	NS	0,4098	[-0,2692 ; 0,5136]	[-0,1722 ; 0,4166]	[-0,1237 ; 0,3681]

<b>Indicadores Formativos</b>	<b>Pesos Externos</b> †	<b>t</b>	<b>Nível de Significância</b>	<b>p</b>	<b>Intervalo de Confiança 99%</b>	<b>Intervalo de Confiança 95%</b>	<b>Intervalo de Confiança 90%</b>
Congregação, Colegiado e Diretórios Acadêmicos → ACADÊMICO	0,3903	2,3218	**	0,0235	[-0,0564 ; 0,8370]	[0,0542 ; 0,7263]	[0,1096 ; 0,6709]
Comitês Acadêmicos → ACADÊMICO	0,1672	1,4613	NS	0,1490	[-0,1368 ; 0,4712]	[-0,0614 ; 0,3958]	[-0,0238 ; 0,3582]
Comissões Acadêmicas → ACADÊMICO	0,2687	1,6832	*	0,0974	[-0,1554 ; 0,6928]	[-0,0503 ; 0,5877]	[0,0021 ; 0,5352]
Conselhos Acadêmicos → ACADÊMICO	0,7530	5,3743	***	0,0000	[0,3806 ; 1,1253]	[0,4729 ; 1,0330]	[0,5190 ; 0,9869]
Reitoria e Assembleias → ACADÊMICO	-0,1983	1,5136	NS	0,1352	[-0,5464 ; 0,1498]	[-0,4601 ; 0,0635]	[-0,4170 ; 0,0204]
Câmaras Administrativas → ACADÊMICO	-0,0948	0,6176	NS	0,5391	[-0,5027 ; 0,3131]	[-0,4016 ; 0,2120]	[-0,3511 ; 0,1615]
Comitê Administrativo → ADMINISTRATIVO	0,6163	3,5527	***	0,0007	[0,1552 ; 1,0773]	[0,2694 ; 0,9631]	[0,3265 ; 0,9060]
Comissões Administrativas → ADMINISTRATIVO	0,7994	4,7751	***	0,0000	[0,3545 ; 1,2442]	[0,4647 ; 1,1340]	[0,5198 ; 1,0789]
Conselho Administrativo → ADMINISTRATIVO	0,1395	0,8213	NS	0,4146	[-0,3120 ; 0,5910]	[-0,2001 ; 0,4791]	[-0,1441 ; 0,4231]
Diretrizes Formais e Transparência nos Indicadores de Desempenho → ESTRATÉGIA	0,1342	0,9758	NS	0,3330	[-0,2312 ; 0,4996]	[-0,1406 ; 0,4090]	[-0,0953 ; 0,3637]
Formalização da Avaliação de Desempenho (Acadêmica e Servidores) → ESTRATÉGIA	0,4267	3,1700	***	0,0024	[0,0690 ; 0,7843]	[0,1576 ; 0,6957]	[0,2019 ; 0,6514]
Mecanismos de Relacionamento e Comunicação com Stakeholders → ESTRATÉGIA	0,7227	5,5340	***	0,0000	[0,3756 ; 1,0697]	[0,4616 ; 0,9837]	[0,5046 ; 0,9407]
Mecanismos de Sustentabilidade Ambiental → ESTRATÉGIA	0,2895	1,9273	*	0,0585	[-0,1096 ; 0,6886]	[-0,0107 ; 0,5897]	[0,0386 ; 0,5403]
Abrangência em Accountability e Transparência → CONTROLE	-0,3400	1,6483	NS	0,1044	[-0,8882 ; 0,2082]	[-0,7523 ; 0,0723]	[-0,6844 ; 0,0044]
Formalização dos Mecanismos de Ética e Controle de Prática Ética → CONTROLE	0,7011	3,2524	***	0,0019	[0,1281 ; 1,2740]	[0,2701 ; 1,1320]	[0,3410 ; 1,0611]

Indicadores Formativos	Pesos Externos †	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%	Intervalo de Confiança 90%
Gestão de Riscos e Controles Internos → CONTROLE	0,4373	1,9725	*	0,0530	[-0,1518 ; 1,0264]	[-0,0058 ; 0,8804]	[0,0671 ; 0,8074]
Sistemas Avançados de Controle de Informação → CONTROLE	0,3979	2,0108	**	0,0487	[-0,1280 ; 0,9238]	[0,0023 ; 0,7934]	[0,0674 ; 0,7283]

NS = não significativo | \*\*\* p < 0,01 | \*\* p < 0,05 | \* p < 0,10

Nota. † Os pesos externos correspondem aos valores apresentados na Figura 10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliado o modelo de mensuração, isto é, a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos no caso do modelo de mensuração reflexivo; e a validade convergente e os pesos externos dos indicadores no caso do modelo de mensuração formativo, e sendo consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos com avaliação do modelo estrutural.

### 5.2.3 Modelo Estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (Henseler et al., 2009). A segunda fase na MEE-PLS consiste na avaliação do modelo estrutural e implica em estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de  $R^2$ . Antes de descrever essas análises é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2017), a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5. Os resultados são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14  
Diagnóstico de Colinearidade (Construtos)

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
DESEMPENHO	
GOVERNANÇA	1,1727
GOVERNANÇA	
ETRUTURA	1,1890
ESTRATÉGIA	1,7020
CONTROLE	1,1238

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
<b>ESTRUTURA</b>	
ACADÊMICA	1,1727
ADMINISTRATIVA	1,1727

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler et al., 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (Hair Jr. et al., 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre  $-1$  e  $+1$ , e para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio do procedimento de *bootstrapping* (Hair Jr. et al., 2017). A partir da execução desse procedimento, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que se o valor empírico de  $t$  é maior do que o valor crítico (erro) o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja,  $p < 0,10$ ); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja,  $p < 0,05$ ); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja,  $p < 0,01$ ). Comprova-se que as relações existentes entre os construtos ESTRUTURA, ESTRATÉGIA e CONTROLE e o construto GOVERNANÇA, bem como do construto GOVERNANÇA com o construto DESEMPENHO, são estatisticamente significantes, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15  
Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
ACADÊMICO → ESTRUTURA	0,7577	6,4705	***	0,0000	[0,4465 ; 1,0688]	[0,5621 ; 0,9532]
ADMINISTRATIVO → ESTRUTURA	0,4188	3,1434	***	0,0026	[0,0648 ; 0,7727]	[0,1963 ; 0,6412]
ESTRUTURA → GOVERNANÇA	0,6317	4,8678	***	0,0000	[0,2867 ; 0,9766]	[0,4149 ; 0,8484]
ESTRATÉGIA → GOVERNANÇA	0,3314	2,7865	***	0,0071	[0,0154 ; 0,6473]	[0,1328 ; 0,5299]
CONTROLE → GOVERNANÇA	0,1974	1,7786	*	0,0802	[-0,0975 ; 0,4923]	[0,0120 ; 0,3827]
GOVERNANÇA → DESEMPENHO	0,7927	21,4719	***	0,0000	[0,6946 ; 0,8907]	[0,7310 ; 0,8543]

NS = não significativa | \*\*\*  $p < 0,01$  | \*\*  $p < 0,05$  | \*  $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa.

A MEE-PLS também possibilita explicar os efeitos que são relevantes em função dos relacionamentos propostos pelo modelo estrutural. Então, depois de examinar a importância dos relacionamentos, é importante avaliar a relevância das relações, uma vez que os coeficientes do caminho estrutural podem ser estatisticamente significantes, mas em relação ao tamanho podem ser irrelevantes e não justificam atenção gerencial. A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões (Hair Jr. et al., 2017). O efeito total simultâneo dos coeficientes do caminho estrutural é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16  
Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS

Construtos	Efeito Total	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%	Intervalo de Confiança 90%
ACADÊMICO → DESEMPENHO	0,3794	3,9985	***	0,0002	[0,1272 ; 0,6315]	[0,1896 ; 0,5691]	[0,2209 ; 0,5378]
ACADÊMICO → ESTRUTURA	0,7577	6,4705	***	0,0000	[0,4465 ; 1,0688]	[0,5236 ; 0,9917]	[0,5621 ; 0,9532]
ACADÊMICO → GOVERNANÇA	0,4786	4,3525	***	0,0001	[0,1862 ; 0,7709]	[0,2587 ; 0,6984]	[0,2949 ; 0,6622]
ADMINISTRATIVO → DESEMPENHO	0,2097	2,3012	**	0,0248	[-0,0323 ; 0,4517]	[0,0275 ; 0,3918]	[0,0575 ; 0,3618]
ADMINISTRATIVO → ESTRUTURA	0,4188	3,1434	***	0,0026	[0,0648 ; 0,7727]	[0,1525 ; 0,6850]	[0,1963 ; 0,6412]
ADMINISTRATIVO → GOVERNANÇA	0,2645	2,4366	**	0,0177	[-0,0241 ; 0,5531]	[0,0474 ; 0,4815]	[0,0831 ; 0,4458]
ESTRUTURA → DESEMPENHO	0,5007	4,4724	***	0,0000	[0,2030 ; 0,7983]	[0,2768 ; 0,7245]	[0,3136 ; 0,6877]
ESTRUTURA → GOVERNANÇA	0,6317	4,8678	***	0,0000	[0,2867 ; 0,9766]	[0,3722 ; 0,8911]	[0,4149 ; 0,8484]
ESTRATÉGIA → DESEMPENHO	0,2627	2,6371	**	0,0106	[-0,0019 ; 0,5273]	[0,0636 ; 0,4617]	[0,0963 ; 0,4290]
ESTRATÉGIA → GOVERNANÇA	0,3314	2,7865	***	0,0071	[0,0154 ; 0,6473]	[0,0937 ; 0,5690]	[0,1328 ; 0,5299]
CONTROLE → DESEMPENHO	0,1565	1,6669	NS	0,1006	[-0,0930 ; 0,4060]	[-0,0312 ; 0,3442]	[-0,0002 ; 0,3132]
CONTROLE → GOVERNANÇA	0,1974	1,7786	*	0,0802	[-0,0975 ; 0,4923]	[-0,0244 ; 0,4192]	[0,0120 ; 0,3827]
GOVERNANÇA → DESEMPENHO	0,7927	21,4719	***	0,0000	[0,6946 ; 0,8907]	[0,7189 ; 0,8664]	[0,7310 ; 0,8543]

NS = não significativa | \*\*\* p < 0,01 | \*\* p < 0,05 | \* p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

O foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas e o interesse fundamental é que o nível de  $R^2$  dos construtos seja elevado (Hair Jr. et al., 2011). Esse coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de  $R^2$  variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva. Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25

(Hair Jr. et al., 2011, 2017) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (Chin, 1998), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente. Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo, para tanto, valores de  $Q^2$  acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva (Hair Jr. et al., 2017). Assim, considerando as indicações anteriores e as regras apontadas no Quadro 3, é possível afirmar que o construto DESEMPENHO possui um  $R^2$  moderado. Os valores do  $R^2$  e  $Q^2$  são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17  
Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Variável Latente Endógena	$R^2$	Análise do $R^2$	$Q^2$
DESEMPENHO	0,6284	Moderado	0,3398

Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, conclui-se a análise dos resultados em função da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses expressas pelo modelo hipotético apresentado na Figura 7 podem ser consideradas: suportadas ou rejeitadas.

#### 5.2.4 Avaliação das Hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 10 e os dados apresentados na Tabela 16 constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente e algumas se mostraram estatisticamente significantes, de forma que os construtos governança e desempenho sobre a Tabela 17 obtiveram um valor de  $R^2 = 0,6284$ . Em outras palavras a governança, constituída pelos construtos estrutura, estratégia e controle são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em  $\cong 63\%$  do desempenho.

De acordo com os dados exibidos na Figura 10 e Tabela 16 é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Não se pode fazer inferências sobre o efeito e a variação do construto controle em relação ao desempenho, uma vez que o efeito total existente no caminho estrutural não se mostrou estatisticamente significativo, portanto, isso implica em rejeitar a hipótese H4. Entretanto, como a relação se mostrou positiva e estatisticamente significativa entre o construto governança e o construto desempenho; bem como a relação de efeito total se mostrou positiva e estatisticamente significativa do construto estrutura com o construto desempenho; e, do construto estratégia com o construto desempenho, indica-se que

as hipóteses H1, H2 e H3 foram suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural.

Sendo assim, a amplitude dos mecanismos (estrutura, estratégia e controle) de governança impacta positivamente o desempenho organizacional (H1; GOVERNANÇA → DESEMPENHO = 0,7927;  $p < 0,01$ ; Tabela 16). A confirmação desta hipótese é apoiada empiricamente pela premissa de que a adoção das boas práticas de governança impactam positivamente o resultado das universidades federais (Gespública, 2009; ANAO, 2014; TCU, 2014b; IBGC, 2015). Confirma também o conceito de governança trazido pelo (ANAIO, 2014; IBGC, 2015; TCU, 2014b) de que a governança está vinculada aos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

A existência de mecanismos de representatividade dos *stakeholders* (instâncias de governança) impacta positivamente o desempenho organizacional (H2; ESTRUTURA → DESEMPENHO = 0,5007;  $p < 0,01$ , Tabela 16). Conforme pode verificar na Figura 10 e Tabela 16, o mecanismo de estrutura é o que possui maior impacto sobre a governança e desempenho nas universidades federais. Este mecanismo foi agrupado em acadêmico e administrativo, sendo que as instâncias de governança na área acadêmica (atividade fim) possuem um nível de significância no caminho estrutural de 55% superior às instâncias de governança administrativa (atividade meio) sobre o mecanismo de estrutura. Além disso, a estrutura acadêmica possui maior significância em relação a estrutura administrativa sobre o desempenho organizacional. Este resultado tem como fundamento uma das perspectivas de gestão estudadas pelo Baldrige (1971), a colegial, em que defende a ideia de que a gestão acadêmica deve ser pautada na plena participação de todos os membros da comunidade acadêmica. Porém, a forte presença dessa perspectiva nas universidades sugere a explicação para o fato de as universidades serem envolvidas por conflitos internos e externos (Baldrige, 1971). Vale ressaltar também que, conforme consta na Figura 4, desde o início da criação da estrutura acadêmica já era previsto instâncias de participação dos *stakeholders* na área acadêmica, já na área administrativa foram surgindo ao longo dos anos, por imposição legal do governo federal. Enfim, a confirmação dessa hipótese vai de encontro com o entendimento da ANAO (2014), de que o fato das instituições possuírem instâncias de governança efetivas as auxiliam a alcançar o desempenho organizacional pretendido.

A adoção de diferentes práticas de governança relacionadas ao mecanismo de estratégia impulsiona positivamente o desempenho organizacional (H3; ESTRATÉGIA → DESEMPENHO = 0,2627;  $p < 0,05$ ; Tabela 16). A confirmação dessa hipótese traz a confirmação teórica do (IFAC, 2014) de que, para que a instituição possa obter um bom

desempenho organizacional é necessário que se tenha diretrizes claras e formais quanto às responsabilidades e visão de futuro perante seus *stakeholders*. As variáveis com maior impacto sobre o construto estratégia são os mecanismos de relacionamento e comunicação com *stakeholders* e de formalização da avaliação de desempenho (acadêmica e servidores). Ambas são essenciais para obter melhor desempenho organizacional, pois o bom relacionamento e comunicação com os *stakeholders* auxiliam na minimização dos conflitos existentes na universidade e alinham as políticas públicas às expectativas dos cidadãos (TCU, 2014a). O mesmo se pode dizer dos mecanismos da avaliação de desempenho, que oferecem a oportunidade de a instituição refletir sobre os processos internos para alcançar o desempenho almejado, se estes são eficazes, eficientes e efetivos (Randall, 2001).

Já a hipótese da abrangência das práticas de governança relacionadas ao mecanismo de controle no impacto positivo do desempenho organizacional foi rejeitada. As variáveis que mais impactaram negativamente este construto foram: a abrangência em *accountability* e transparência e os sistemas avançados de controle de informação. Realmente as universidades precisam aprimorar as práticas relacionadas a *accountability* e a transparência, pois conforme mostram os resultados da pesquisa, a maioria das universidades publicam apenas aquilo que é exigido por lei. Muitas vezes nem o que é exigido por lei é publicado, como por exemplo, o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT). Apesar da exigência legal, ainda existem várias universidades que não publicam este relatório. Isto sugere que as essas instituições não almejam a transparência, dificultando a eficácia do controle social. Quanto às práticas relacionadas com os sistemas de controle da informação, tal situação se comprova com a pesquisa realizada pelo TCU em que obteve como resultado que 46% dos avaliados admitiram que não se responsabilizam pelas políticas de TI (Rodrigues & Neto, 2014).

Concluindo, o presente resultado significa que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio padrão) em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento existente entre os construtos e suas respectivas relações no modelo hipotético. Ou seja, cada valor apontado na Figura 10 indica a relação existente entre o construto governança e seus mecanismos de estrutura, estratégia e controle para fins de explicação da variância da governança e por consequência, do desempenho, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do  $R^2$ . A síntese dos resultados da pesquisa são apresentadas na Figura 15.

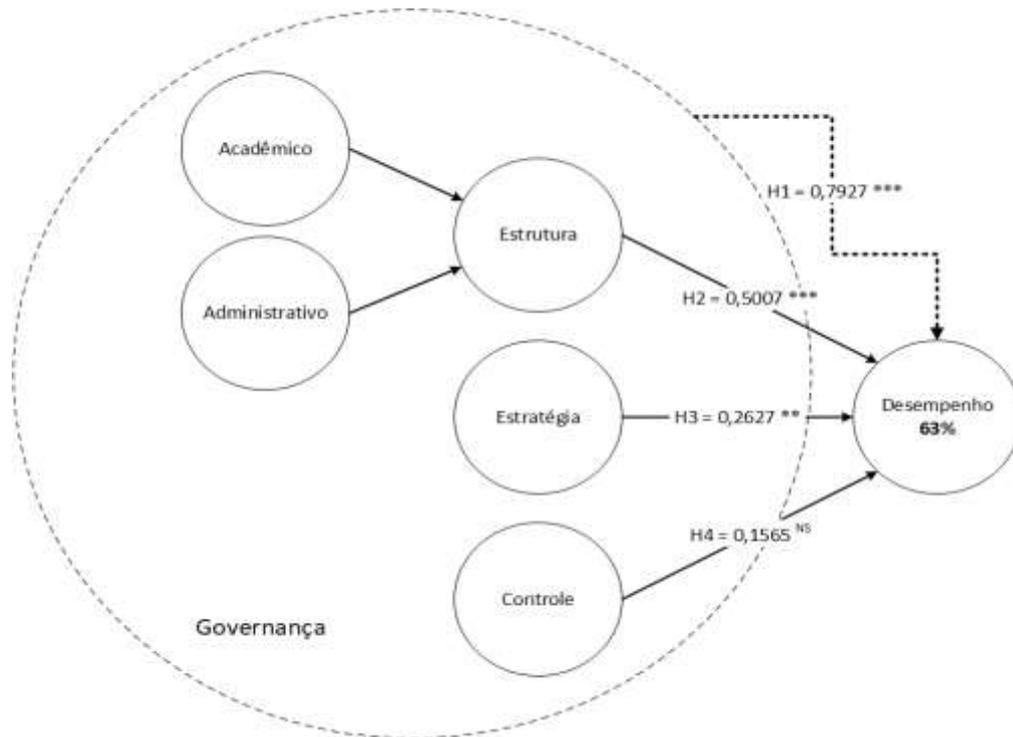


Figura 15. **Resultados Modelo da Pesquisa**

Nota. NS = não significativa | \*\*\*  $p < 0,01$  | \*\*  $p < 0,05$  | \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 4 enfatiza as hipóteses testadas e os resultados encontrados.

Quadro 4. **Resumo dos resultados encontrados em cada hipótese**

Hipóteses	Descrição	Nível de significância
H1	A amplitude dos mecanismos (estrutura, estratégia e controle) da governança impacta positivamente o desempenho organizacional.	Aceita
H2	A existência de mecanismos de representatividade dos <i>stakeholders</i> (instancias de governança) impacta positivamente o desempenho organizacional.	Aceita
H3	A adoção de diferentes práticas de governança relacionadas ao mecanismo de estratégia impulsiona positivamente o desempenho organizacional.	Aceita
H4	A abrangência das práticas de governança relacionadas ao mecanismo de controle impacta positivamente o desempenho organizacional.	Rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora.

Complementando a apreciação dos dados, segue abaixo uma análise qualitativa dos dados levantados sobre as universidades.

### ***5.2.5 Análise Qualitativa dos Dados***

De acordo com os dados coletados nas universidades federais, é possível fazer inferência qualitativa dos mesmos para a obtenção de um melhor entendimento dos resultados desta pesquisa.

Com base nos dados coletados sobre as práticas de governança verificou-se que as universidades não possuem algumas delas para o setor público, conforme recomendações do IFAC (2001). Dentre elas está à ausência de códigos de conduta ou ética, comitê de auditoria, gestão de riscos e divulgação de balanço social. Das 63 universidades, apenas 14 possuem código de ética ou de conduta formalizado com padrões de comportamento próprio. Já as demais utilizam o código de conduta da alta administração federal. No entanto, a ética é a essência da governança e o código de conduta formaliza os princípios, valores, normas ou regras de comportamento que devem orientar as decisões, procedimentos e sistemas da instituição com responsabilidade (IFAC, 2014).

Quanto ao comitê de auditoria, não foi identificado em nenhuma universidade. De acordo com o IFAC (2014), o comitê de auditoria pode contribuir da seguinte forma: melhorar a adequação e eficácia da gestão de riscos e interna ao controle; promover os princípios da boa governança e sua aplicação na tomada de decisões; supervisionar a auditoria interna e apoiar a qualidade de suas atividades, através da independência organizacional; reforçar a objetividade e a importância de auditorias externas e, por conseguinte, a eficácia da função de auditoria; sensibilizar para a necessidade da gestão de risco, controle interno e a implementação das recomendações por auditoria interna e externa; e ajudar a entidade a incorporar os valores da governança ética, incluindo disposições eficazes para combater a fraude e corrupção.

Com relação à gestão de risco, apenas 16 universidades admitiram possuir um sistema de gestão de risco em questionamentos realizados pelo TCU no relatório de gestão do ano de 2015. A formalização e adoção de um sistema de gestão de risco é extremamente importante para que as universidades possam cumprir sua missão adequadamente.

Já a existência e divulgação do balanço social foi identificada em apenas uma universidade. Esta prática é de suma importância tanto para a transparência quanto para a prestação de contas, representando a responsabilidade social da instituição perante a sociedade (Tristão, 2002).

Além disso, não foi identificada em nenhuma universidade a presença de um setor específico de governança que pudesse coordenar um modelo de governança corporativa adotado pela instituição de um modo geral, com ampla divulgação. Isto demonstra que as

universidades precisam aprimorar a maturidade de governança corporativa. As práticas de governança ausentes na maioria das universidades, bem como as contribuições do código de conduta, comitê de auditoria, gestão de risco e balanço social confirmam o resultado da pesquisa quanto a necessidade das universidades aprimorarem as práticas de governança referente ao mecanismo de controle.

A seguir, apresentam-se as considerações finais, dando o parecer sobre os resultados apresentados nessa pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, é apresentada uma síntese das principais conclusões do trabalho. Pode-se afirmar que o objetivo geral do trabalho foi atingido, tendo em vista que foi possível identificar as práticas de governança corporativa nas universidades e suas consequências para o desempenho organizacional, bem como avaliar o grau de importância de cada mecanismo de governança corporativa no impacto do desempenho organizacional.

Diante do resultado obtido, é possível afirmar que os mecanismos de estrutura e estratégia impactam positivamente o desempenho organizacional com efeito total de 0,5007 e 0,2627 respectivamente, conforme Figura 15. O mecanismo de estrutura vinculado às atividades acadêmicas (atividade fim) é o que possui maior impacto tanto na governança quanto no desempenho organizacional. Este resultado confirma o fato de que as universidades federais brasileiras, desde o início de sua criação, dão maior ênfase a perspectiva de gestão colegial (Baldrige, 1971).

No geral, os mecanismos (estrutura, estratégia e controle) explicam aproximadamente 63% do desempenho organizacional. No entanto, o construto controle se mostrou insignificante para o desempenho, isto supõe que é necessário que sejam aprimoradas as práticas relacionadas à *accountability*, transparência, ética, gestão de riscos, auditoria, correção, ouvidoria e sistemas de controles da tecnologia da informação. A ausência de controle pode ser comprovada pelos escândalos recentes ocorridos na Universidade Federal do Paraná, em que houve desvios de milhões de reais nos recursos públicos destinados a bolsa de ensino e pesquisa (Fernandes, 2017). Isto confirma os resultados de levantamento em torno da governança no setor público federal realizado pelos órgãos de controle.

Em uma pesquisa realizada pelo TCU no ano de 2014 sobre o perfil da governança no setor público federal, demonstrou-se que a governança precisa ser aprimorada no que se refere ao grau de abrangência. De acordo com esta pesquisa, 20% estão no estágio inicial, 54% no estágio intermediário e apenas 26% das instituições federais estão estágio aprimorado de governança (TCU, 2015). Da mesma maneira, os resultados da presente dissertação sugerem que há diversas oportunidades de melhoria da governança para as universidades federais, como por exemplo, com relação ao mecanismo de controle. Uma das práticas que carece maior atenção é a transparência das ações e dos resultados das universidades, ou seja, é necessário que as universidades despertem o interesse pela transparência quanto a sua atuação e não fiquem restritas apenas à exigência legal. A transparência é um princípio universal da governança corporativa, sendo que alguns autores costumam medir a governança apenas pelas práticas de

transparência, ou seja, quanto maior a transparência, maior é a maturidade em governança da instituição.

### **6.1 Contribuições da pesquisa**

Considerando a escassez de pesquisas científicas neste tema (Silveira, 2002), a principal contribuição desta pesquisa consiste na análise empírica que oferece sobre a relação entre governança e desempenho. Além disso, contribui para despertar o interesse de pesquisadores sobre a importância do tema na área de administração pública em geral. Em particular, demonstra a importância da adoção das boas práticas de governança nas universidades federais.

### **6.2 Limitações e recomendações para trabalhos futuros**

Uma das limitações dessa pesquisa foi tomar como base apenas dados secundários e ter considerado apenas a dimensão “estrutura” (instâncias de governança) como medida de liderança. Por exemplo, o fator “ética” não foi examinado como parte da liderança e sim como mecanismo de controle. A restrição de tempo para realização de dissertação de mestrado levou à escolha do método quantitativo. Esta escolha implicou em limitações metodológicas importantes, por exemplo, não houve condições para o uso de multi-métodos, através do uso de entrevistas com dirigentes, o que possibilitaria uma análise mais aprofundada dos desafios da governança em universidades federais.

Além disso, para examinar o modelo proposto, a pesquisa utilizou-se de literaturas técnicas, dados secundários e outras fontes de pesquisas, devido à ausência de pesquisas nacionais e internacionais que relacionassem a governança corporativa e o desempenho organizacional nas universidades públicas. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras examinem a questão desta pesquisa por meio de pesquisa qualitativa e incluam na amostra também as universidades privadas. Esta estratégia de pesquisa permitiria uma visão mais abrangente e mais aprofundada da governança nas universidades brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, A., Lopes, E. dos S. S., Camilo, J. T. da S., Choi, V. M. P. (Orgs.). (2016). *Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: FECAP
- Australian National Audit Office. (2014). *Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance*. Gabinete de Auditoria Nacional da Austrália. Recuperado de [https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net1661/f/2014\\_ANAO%20-%20BPG%20Public%20Sector%20Governance.pdf](https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net1661/f/2014_ANAO%20-%20BPG%20Public%20Sector%20Governance.pdf)
- Balbachevsky, E., Kerbauy, M. T., & Fabiano, N. D. L. (2015). *A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras*. Recuperado de [http://nupps.usp.br/downloads/relatorio2013/Anexo\\_09\\_Balbachevsky\\_A%20Governan%C3%A7a%20universit%C3%A1ria%20em%20transforma%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://nupps.usp.br/downloads/relatorio2013/Anexo_09_Balbachevsky_A%20Governan%C3%A7a%20universit%C3%A1ria%20em%20transforma%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Baldrige, J. V. (1971). *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political*. Recuperado de <http://eric.ed.gov/?id=ED060825>
- Benites, L. L. L., & Polo, E. F. (2013). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2734/273428928002/>
- Bozec, R., & Dia, M. (2015). Governance practices and firm performance: Does shareholders' proximity to management matter? *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(3), 185–209.
- Braman, S. (2006). An introduction to information policy. *CHANGE of State: information, policy and power*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Brennan, N. M., & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 885–906.
- Brown, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(2), 129–143.
- Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431–441.
- Celta Informática. (2017). *Governança de Tecnologia da Informação*. Recuperado de: <http://www.celtainformatica.com.br/servicos/governanca-de-tecnologia-da-informacao>
- Controladoria Geral da União. (2012). *Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo*. Ascom/CGU. Recuperado de [www.cgu.gov.br/ouvidoria](http://www.cgu.gov.br/ouvidoria)
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2003). Corporate governance and new organizational forms: Issues of double and multiple agency. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 337–360.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research*, p. 295–336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503–517.
- Christopher, J. (2014). Australian public universities: are they practising a corporate approach to governance? *Studies in Higher Education*, 39(4), 560–573.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12a. ed. McGraw Hill Brasil.
- Costa, J. F. da. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: Aplicações em administração* (1ª). Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In *New forms of governance in research organizations* (p. 137–152). Springer. Recuperado de [http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-4020-5831-8\\_5.pdf](http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-4020-5831-8_5.pdf)
- Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931*. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Decreto n. 1.916, de 23 de maio de 1996*. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm)
- Decreto n. 5.480, de 30 de junho de 2005*. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências, Pub. L. No. 5480. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm)
- Decreto n. 5.940, de 25 de outubro de 2006*. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm)
- Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012*. Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm)

- Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017.* Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25)
- Diamantopoulos, A. (2006). The error term in formative measurement models: interpretation and modeling implications. *Journal of Modelling in Management*, 1(1), 7–17.
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE. BR*, 648–667.
- Fernandes, N. (2017). Estudante descobre sozinha desvio de bolsas dentro de universidade. *Galileu*. Recuperado de <http://revistagalileu.globo.com/Tecnologia/noticia/2017/02/estudante-descobre-sozinha-desvio-de-bolsas-dentro-de-universidade.html>.
- Ferreira, S., & Oliveira, J. F. de. (2016). *Universidades Públicas: Mudanças, Tensões e Perspectivas* (1ª). São Paulo: Mercado de Letras.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39–50.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* 2, Boston, Pitman (p. 46). ISBN 0-273-01913-9.
- Freitas Júnior, O. G., Barros, P. A. M., Barbirato, J. C. C., Braga, M. de M., & De Carvalho, V. D. H. (2015). *Reestruturando o Modelo de Universidade Pública Brasileira para Atender aos Novos Desafios Gerenciais*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136255>
- Gesública. (2009). *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização*. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Recuperado de [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a. ed. Editora Atlas SA.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & others. (2009). *Multivariate data analysis*. (Vols. 1–6). Upper Saddle River: Pearson Education. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6885/bb9a29e8a5804a71bf5b6e813f2f966269bc.pdf>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1a. ed). Sage Publications.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2a. ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. *A review of governance arrangements and quality assurance*. Berlin: OECD. Recuperado de <https://search.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. 277–319. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de [http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5a. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2014). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. Recuperado de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20\\_%202014%281%29.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20_%202014%281%29.pdf)
- IBM. (2016). *IBM SPSS statistics 24 core system user's guide* (24 ed.). Armonk: IBM Corporation.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017). Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/web/guest/documentos-e-legislacao12>
- International Federation of Accountants. (2001). Governance in the public sector: A governing body perspective. *International Public Sector Study*, 8(13), 53.
- International Federation of Accountants. (2014). International Framework: Good Governance in The Public Sector. *International Federation of Accountants*. Recuperado de <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>
- Kohler, J., & Huber, J. (Eds.). (2006). *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces* (Vol. 5). Council of Europe.
- Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968*. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>
- Lei n. 7.395, de 31 de outubro de 1985*. Dispõe sobre os órgãos de representação dos estudantes de nível superior e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7395.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7395.htm)
- Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências, Pub. L. No. 10.861. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)
- Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei

no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)

Lopes, L. A. C., & Bernardes, F. R. (2005). Estruturas administrativas das universidades brasileiras. *Anais do Seminário em Administração da Faculdade de Administração da USP*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Luiz\\_Lopes7/publication/240624707 ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS/links/00b49534eac0bad7a9000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Lopes7/publication/240624707 ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS/links/00b49534eac0bad7a9000000.pdf)

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.

Marques, M. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11–26.

Martins, G. de A., & Pelissaro, J. (2005). *Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis*. Recuperado de <http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/420421>

Martins, H. F., & Marini, C. (2014). Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, (130), 42–53.

Matias-Pereira, J. (2009). *Manual de gestão pública contemporânea*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.

Matias-Pereira, J. (2010). *A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro*. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/5974>

Matias-Pereira, J. (2014). *Curso de Administração Pública – Foco nas Instituições e Ações Governamentais*. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S.. (2006). *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*. 4a ed. Porto Alegre: Bookman Editora.

Nolan, Lord. (1997). *Normas de conduta para a vida pública*. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/575>

Office for Public Management Ltd & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy. (2004). Good Governance Standard for Public Services. *The Independent Commission on Good Governance in Public Services, Office for Public Management Ltda & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy. Printed by Hackney Ltd.*

Recuperado de [http://www.cipfa.org/~media/files/cipfa%20thinks/reports/governance\\_standard.pdf](http://www.cipfa.org/~media/files/cipfa%20thinks/reports/governance_standard.pdf)

- Organization for Economic Co-Operation and Development. (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State- Owned Enterprises. *Organisation for Economic Co-Operation and Development*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>
- Palvarini, B. (2010). *Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública*, 4.
- Peters, B. G. (2013). O que é Governança? *Revista do TCU*, (127), 28–33.
- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R. (2010). Sample size estimation and statistical power analyses. *Optometry today*, 16(07), 10–18.
- Randall, J. (2001). A Experiência do Reino Unido e do Brasil em Debate. *Seminário de Avaliação da Educação Superior*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
- Ranking Universitário Folha (2017). *Folha de São Paulo*. Recuperado de: <http://ruf.folha.uol.com.br/2017/o-ruf/ranking-universidades/>
- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. (n.d.). Recuperado de <http://reuni.mec.gov.br/>.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH. Recuperado de <http://www.smartpls.com>
- Rodrigues, J. G. L., & Neto, J. S. (2014). Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional. *Revista do Serviço Público*, 63(4), 475–497.
- Ryan, C., & Ng, C. (2000). Public sector corporate governance disclosures: An examination of annual reporting practices in Queensland. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 11–23.
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). *Tertiary education for the knowledge society* (Vol. 1). Paris: OECD. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266759.pdf>
- Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão/Secretaria de Educação Superior. (2013). *Documento orientador programa incluir - acessibilidade na educação superior SECADI/SESU-2013*. Recuperado de [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=13292-doc-ori-progincl&category\\_slug=junho-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13292-doc-ori-progincl&category_slug=junho-2013-pdf&Itemid=30192)
- Shattock, M. (2002). Re-balancing modern concepts of university governance. *Higher Education Quarterly*, Oxford, 56(3), 235–244.

- Silveira, A. D. M. da. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/en.php>
- Slomski, V. (2007). *Controladoria e governança na gestão pública* (1a. ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Slomski, V., Mello, G. R. de, Filho, F. T., & Macêdo, F. de Q. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Souza Bido, D., Souza, C. A. de, Silva, D. da, Godoy, A. S., & Torres, R. R. (2012). Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. *Organizações & Sociedade*, 19(60), 125–144.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346–357.
- Tribunal de Contas da União. (2014a). *10 Passos para a Boa Governança*. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC914774A81>
- Tribunal de Contas da União. (2014b). Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>
- Tribunal de Contas da União. (2015). *Levantamento da governança pública em âmbito nacional*. (Técnico No. TC 020.830/2014-9) (p. 92). Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F6140E0014F714515AC31B6>
- Tribunal de Contas da União. (2010). Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário. Recuperado de <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A2308%2520ANOACORDAO%253A2010/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>
- Tribunal de Contas da União. (2009). Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. *Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*.
- Tristão, G. (2002, October). Transparência na administração pública. In VII Congresso Internacional del CLAD sobre Ila Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal (pp. 8-11).
- Teixeira, J. F., & Castro, L. M. de. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 237–257.
- Timmers, H. (2000). Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how. In *Fee Public Sector Conference* (Vol. 9).

- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). *What is Good Governance?* Recuperado de <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2015). *Thematic Indicators to Monitor Education 2030 Agenda*. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/43-indicators-to-monitor-education2030.pdf>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (Vol. 15). São Paulo: Atlas.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 899–920.
- Vogel, M. J. M., Milanez, D. H., Noyons, E., Kobashi, N. Y., & Faria, L. (2016). *Como ler um ranking: a proposta do Brazilian Research Ranking*. Recuperado de <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/2768>