

GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: CONSELHOS SUPERIORES E A MODERAÇÃO DO COMITÊ E DO ÓRGÃO DE GOVERNANÇA

UNIVERSITY GOVERNANCE: SUPERIOR COUNCILS AND MODERATION OF COMMITTEE AND GOVERNANCE BODY

RUBENS CARLOS RODRIGUES¹

Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fortaleza, CE, Brasil

• <https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

rubenscarlos@fisica.ufc.br

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fortaleza, CE, Brasil

• <https://orcid.org/0000-0002-5083-3727>

oderlene@unifor.br

RESUMO

A governança em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras tem ganhado protagonismo diante das exigências por maior transparência, accountability e alinhamento estratégico. Neste contexto, este estudo investiga em que medida as características dos conselhos superiores influenciam os níveis de governança nas universidades federais, considerando o papel moderador do comitê e do órgão de governança. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, utilizou abordagem híbrida (qualitativa e quantitativa), com dados coletados em 63 universidades federais referentes ao ano de 2021, por meio de estatutos, relatórios de gestão e solicitações via transparência passiva. As análises envolveram técnicas estatísticas (ANOVA e estatística descritiva) e análise documental. Os resultados indicam que a capacitação dos conselheiros está associada a melhores níveis de governança, enquanto variáveis como número de conselhos, diversidade e presença de membros externos não apresentaram relação estatisticamente significativa. Verificou-se ainda que a presença simultânea de comitê e órgão de governança potencializa os efeitos da capacitação, indicando que a articulação entre essas estruturas fortalece a governança institucional. Ao dialogar com os pressupostos da *Stewardship Theory*, o estudo amplia a compreensão sobre os arranjos institucionais que favorecem uma atuação mais estratégica e comprometida dos conselhos superiores. Como contribuição, evidencia-se que a institucionalização de estruturas de governança e o investimento contínuo na formação de conselheiros são medidas essenciais para aprimorar a governança universitária, especialmente em um cenário de crescente complexidade e demanda por eficiência no setor público.

Palavras-chave: Governança Universitária. Conselhos Superiores. Universidades Federais brasileiras. Instituições Públicas Federais de Ensino Superior. Governança Pública.

Editado em português e inglês. Versão original em português.

Versão do Artigo apresentada no SemeAd 2024, de 05 a 08 de novembro de 2024, São Paulo/SP.

¹ **Endereço para correspondência:** Campus do Pici - UFC, Bloco 926, Laboratório de Eletricidade, Pici, 60440-900, Fortaleza - Ceará, Brasil.

Recebido em 20/03/2025. **Revisado em** 09/04/2025. **Aceito em** 22/04/2025 pelo Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Editor-Chefe). **Publicado em** 06/06/2025.

Copyright © 2025 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

ABSTRACT

University governance in Brazilian public Higher Education Institutions (HEIs) has gained prominence amid demands for greater transparency, accountability, and strategic alignment. In this context, this study investigates the extent to which the characteristics of superior councils influence governance levels in federal universities, considering the moderating role of the committee and governance body. The research, of descriptive and exploratory nature, employed a hybrid approach (qualitative and quantitative), with data collected from 63 federal universities in 2021, through statutes, management reports, and requests via passive transparency. Analyses involved statistical techniques (ANOVA and descriptive statistics) and documentary analysis. The results indicate that the training of council members is associated with higher levels of governance, while variables such as the number of councils, diversity, and the presence of external members showed no statistically significant relationship. It was also found that the simultaneous presence of a committee and governance body enhances the effects of training, suggesting that coordination between these structures strengthens institutional governance. Aligning with the assumptions of Stewardship Theory, the study enhances understanding of institutional arrangements that promote a more strategic and committed role for superior councils. As a contribution, it underscores that the institutionalization of governance structures and continuous investment in council member training are essential measures to enhance university governance, especially in a context of increasing complexity and demand for efficiency in the public sector.

Keywords: *University Governance. Superior Councils. Brazilian Federal Universities. Federal Public Higher Education Institutions. Public Governance.*

1 INTRODUÇÃO

A governança tem ganhado destaque como mecanismo para promover transparência, responsividade e eficiência na utilização dos recursos públicos, bem como para aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Souza Filho et al., 2021). Apesar da sua crescente relevância, sua aplicação no setor público é um tema ainda pouco explorado na literatura (Gesser et al., 2022), em especial no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), as quais desempenham papel estratégico no desenvolvimento social, científico e econômico do país (Rodrigues & Oliveira, 2024). A adoção de práticas de governança estimula mudanças nos processos e estruturas da entidade, promovendo novas formas de coordenação e cooperação, tanto interno como externamente ao ambiente de sua atuação (Frost et al., 2016).

No setor público, a governança se refere ao conjunto de interações entre estruturas, processos e tradições que definem o equilíbrio de poder entre os diferentes atores e norteia o processo decisório (Rodrigues & Oliveira, 2024), tendo como principal propósito assegurar que os interesses coletivos prevaleçam sobre motivações pessoais ou de grupos específicos, preservando o compromisso com o fim público (Fonseca et al., 2020).

O fortalecimento da governança no setor público foi reforçado com a publicação da Instrução Normativa MPOG/CGU 01/2016, que estabeleceu diretrizes para a gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (Instrução Normativa Conjunta nº 01, 2016). Entre os dispositivos dessa normativa, destaca-se a obrigatoriedade de criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), incumbido de monitorar e aprimorar práticas de governança, além de aprovar e acompanhar políticas e metodologias relacionadas à gestão de riscos e ao controle interno (Ribeiro et al., 2022).

Além desses comitês instituídos por exigência normativa, algumas IES têm adotado, de forma autônoma e estratégica, a criação de órgãos de governança internos, que atuam de maneira complementar aos comitês obrigatórios e desempenham um importante papel na implementação e

no fortalecimento das práticas de governança, adaptando-as às particularidades e necessidades específicas de cada instituição (Rodrigues & Oliveira, 2024).

Ao alinhar-se aos debates recentes na literatura (Flausino & Corrêa, 2024; Rodrigues & Oliveira, 2024; Moura & Ribeiro, 2024; dentre outras), a pesquisa se propõe a preencher uma lacuna importante ao concentrar-se nas nuances específicas dos conselhos superiores, reconhecendo a sua centralidade na estrutura de governança das IES, visando expandir a compreensão acerca da influência, direta ou indireta, das suas características na implementação e efetividade da governança dessas entidades. No âmbito das IES, destacam-se as universidades públicas federais, que se encontram vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Dessa forma, a questão que orienta este estudo é: Qual a influência do comitê e do órgão de governança na relação entre as características dos Conselhos Superiores e os níveis de governança em universidades federais brasileiras? Para respondê-la, o objetivo da pesquisa consiste em analisar o papel moderador do comitê e do órgão de governança nessa relação.

Este estudo contribui, em termos teóricos, ao ampliar a compreensão sobre as dinâmicas de governança no setor público, sobretudo no contexto das IES, integrando variáveis como capacitação, remuneração e composição dos Conselhos Superiores. Do ponto de vista empírico, ao explorar as interações entre estes constructos, o estudo oferece reflexões sobre como essas estruturas podem ser otimizadas frente aos desafios impostos pelas constantes mudanças normativas e regulatórias nas instituições brasileiras.

Em um cenário marcado por crescentes exigências de *accountability* e adaptação institucional, compreender como os mecanismos de governança se articulam nas universidades federais brasileiras torna-se fundamental. A capacidade dessas instituições de interpretar e implementar políticas de governança de forma eficiente representa, cada vez mais, uma vantagem estratégica e uma resposta necessária às demandas contemporâneas da administração pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Lente Teórica *Stewardship Theory*

A *Stewardship Theory* ou Teoria do Guardião é uma abordagem teórica que busca compreender o comportamento dos indivíduos que ocupam posições de confiança em organizações, como membros de conselhos administrativos, gestores e outros atores-chave (Flausino et al., 2022). Desenvolvida por Davis et al. (1997), a teoria contrasta com visões mais tradicionais, como a Teoria da Agência, que enfatiza conflitos de interesse entre os gestores (agentes) e os proprietários (principais). Enquanto a Teoria da Agência foca em mecanismos de controle e monitoramento para mitigar esses conflitos, a Teoria do Guardião propõe que os indivíduos podem ser motivados a agir como guardiões, priorizando os interesses da organização e buscando o bem comum.

Segundo Chambers e Cornforth (2010) e Cornforth (2003), a teoria se sustenta em três princípios fundamentais: (i) os “guardiões” são impulsionados por **motivações intrínsecas**, como realização pessoal, senso de responsabilidade e comprometimento com os objetivos organizacionais, os quais veem seu papel como uma oportunidade para contribuir para o sucesso da organização, em vez de buscar benefícios individuais; (ii) desenvolvem um forte sentimento de **identificação com a organização**, alinhando seus interesses aos da instituição e promovendo um comportamento pró-organizacional, agindo de forma a maximizar o desempenho e a sustentabilidade da organização; e (iii) os indivíduos se sentem **confiantes** e com **autonomia** para tomar decisões, o que favorece atitudes mais comprometidas com o desempenho organizacional.

No contexto das universidades federais brasileiras, esta teoria oferece uma lente teórica para compreender o comportamento dos membros dos conselhos superiores e de outros atores

envolvidos na governança institucional, que ao ocuparem posições de confiança, são compreendidos como guardiões responsáveis por proteger os recursos e os interesses da universidade, assegurando sua missão e objetivos estratégicos. Considerando os desafios enfrentados pela gestão universitária — como restrições orçamentárias, pressões políticas e exigências por maior transparência —, o comportamento dos conselheiros superiores pode ser decisivo para o sucesso institucional. Quando esses atores compartilham uma forte identidade com a universidade e percebem suas funções como estratégicas para o bem comum, fortalecem a governança e fomentam o compromisso com boas práticas administrativas, inovação e sustentabilidade institucional.

2.2 Construção das hipóteses

A atuação dos conselhos de administração deve prezar por um diálogo aberto e transparente, com a disponibilização de informações tempestivas sobre o desempenho e os desafios enfrentados pela organização à Alta Administração (Forte; Silva; Abreu, 2020), sendo capazes de questionar e desafiar a gestão, sempre buscando o melhor interesse da organização e de seus *stakeholders* (Junior Santos; Souza, 2022). Tal papel está intrinsecamente relacionado à cultura organizacional e aos mecanismos de controle internos da instituição (Helfaya & Moussa, 2017). No entanto, a governança não se limita à existência de um conselho de administração, abrangendo diversos aspectos, como ética, prestação de contas, transparência e participação dos *stakeholders* (Balbachevsky, 2022).

Para otimizar a atuação dos conselhos superiores, é interessante assegurar um processo eleitoral transparente, democrático e representativo das partes interessadas (Rodrigues & Machado, 2021), reforçando a legitimidade e a representatividade dos membros. A capacitação dos conselheiros também é elemento essencial para o exercício eficaz de suas funções, devendo incluir treinamentos sobre normas, procedimentos e temas relevantes às reuniões, a fim de aprimorar seus conhecimentos e habilidades (Negrão & Rodrigues Júnior, 2022).

Outro aspecto relevante diz respeito à análise da remuneração ou das vantagens recebidas pelos conselheiros na sua participação, dedicação e independência. Deve-se buscar um equilíbrio entre os incentivos à participação e a preservação da autonomia dos membros, garantindo que as decisões sejam tomadas visando os melhores interesses da instituição (Marquezan et al., 2023).

A composição dos conselhos superiores é um fator importante para o seu melhor funcionamento e para o desenvolvimento de interações proveitosas à entidade (Pearce II & Zahra, 1992). A presença de membros externos nos conselhos superiores é vantajosa, pois contribui com uma perspectiva externa à entidade e independente, auxilia na tomada de decisões mais abrangentes, representa os interesses da sociedade e dos *stakeholders* da universidade, além de facilitar o desenvolvimento de parcerias e colaborações com outras instituições (Flausino & Corrêa, 2024). Um conselho diversificado não apenas monitora de forma eficaz, mas toma decisões mais estratégicas para a geração de riqueza a longo prazo. A heterogeneidade na gestão superior traz uma ampla variedade de perspectivas, resultando em um processo decisório mais robusto (Fernandes & Machado, 2023).

Deste modo, as características dos conselhos superiores podem influenciar os níveis de implementação da governança nas IES.

H1: As características dos conselhos superiores influenciam os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

H1a: A quantidade de conselhos superiores influencia os níveis de governança nas IES.

H1b: Membros externos nos conselhos superiores influenciam os níveis de governança nas IES.

H1c: A diversidade dos conselhos superiores influencia os níveis de governança nas IES.

H1d: A capacitação dos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

H1e: O recebimento de vantagens remuneratórias ou compensatórias pelos conselheiros influencia os níveis de governança nas IES.

O Comitê de Governança, por sua vez, desempenha um importante papel na estrutura de governança de uma organização, atuando para garantir que as metas e objetivos estabelecidos pelos conselhos superiores sejam alcançados (Ribeiro et al., 2022). Ao assegurar que as decisões tomadas estejam alinhadas à missão, visão e valores da organização, esse Comitê contribui para uma governança efetiva e coerente com os propósitos da entidade (Costa et al., 2018). Com base nesses argumentos, formula-se a segunda hipótese:

H2: O Comitê de Governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de governança nas IES.

Embora o Comitê de Governança tenha caráter normativo e obrigatório, algumas IES têm criado Órgãos de Governança internos, como uma decisão estratégica, para fortalecer a governança institucional, os quais atuam de forma complementar ao comitê, com foco na operacionalização e no monitoramento contínuo das práticas de governança (Rodrigues & Oliveira, 2024), e reflete a compreensão das IES de que a governança não se limita ao cumprimento de obrigações legais, mas envolve a construção de um ambiente institucional que promova a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão (Rodrigues, 2019).

O Órgão de Governança tem como principal função formular estratégias e implementar práticas de governança dentro da instituição, fornecendo os meios e instrumentos necessários para sua aplicação eficaz (Pinho & Brasil, 2021). Ademais, o órgão facilita a integração entre as diferentes instâncias decisórias da instituição, promovendo uma governança mais coordenada e alinhada com os objetivos estratégicos da IES.

A existência de um órgão específico visa formular estratégias e implementar práticas de governança dentro da instituição, bem como fornece os meios e instrumentos necessários para sua aplicação eficaz (Pinho & Brasil, 2021). Nesse contexto, a terceira hipótese é apresentada.

H3: O órgão de governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de governança nas IES.

A atuação conjunta do Comitê e do Órgão de Governança permite uma abordagem mais inclusiva e holística na tomada de decisões, considerando diferentes perspectivas, o que pode aumentar a legitimidade e a aceitação das políticas e práticas de governança. Ao operar conjuntamente, podem proporcionar essa combinação, em que o comitê foca em aspectos técnicos e operacionais, enquanto o órgão aborda questões estratégicas e políticas.

H4: O órgão e o comitê de governança moderam a relação entre os conselhos superiores e os níveis de governança nas IES.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou um enfoque metodológico híbrido, combinando análises quantitativas e qualitativas em um estudo transversal (Beuren, 2014), cujos dados referem-se exclusivamente ao ano de 2021, o qual foi selecionado em função da disponibilidade dos dados do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre níveis de governança das entidades públicas. Quanto aos objetivos metodológicos, a pesquisa é descritiva e exploratória, uma vez que busca compreender e detalhar as características dos conselhos superiores e da governança universitária, além de investigar possíveis relações entre variáveis (Gil, 2017).

Das 69 universidades federais brasileiras listadas no Ministério da Educação (MEC) em março de 2023, seis estavam em fase de implantação em 2021 (Universidade Federal do Agreste de Pernambuco, Universidade Federal de Catalão, Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Universidade Federal de Jataí, Universidade Federal do Norte do Tocantins, e Universidade

Federal de Rondonópolis), sendo, portanto, excluídas da análise, resultando em uma amostra censitária de 63 universidades.

A pesquisa adotou abordagens bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo embasar teoricamente o estudo, por meio da análise de artigos científicos. Já a pesquisa documental foi utilizada como principal fonte de dados empíricos, a partir de documentos institucionais oficiais (Gil, 2017).

A coleta de dados foi iniciada com a busca pelos relatórios de gestão de 2021 e os estatutos disponíveis nos portais eletrônicos das universidades. Para aquelas que não disponibilizavam tais relatórios, foram realizadas solicitações formais via Transparência Passiva, por meio do portal Fala.Br, as quais foram respondidas no período compreendido entre março e abril de 2023.

Após análise dos documentos obtidos e visando a fidedignidade e complementariedade dos dados, foram enviadas novas solicitações de informações, via portal Fala.Br, às universidades para detalhar melhor sobre as características dos conselhos superiores (quantidade, a oferta de capacitação e a existência de remuneração ou vantagens compensatórias aos membros dos conselhos); entre os meses de maio de 2023 e junho de 2023 foram recebidas as respostas. Em 5 de dezembro de 2023, foram encaminhadas novas solicitações com o objetivo de obter informações sobre o início das atividades de seus comitês e órgãos de governança. Todas as instituições responderam até 25 de janeiro de 2024.

Para mensurar os níveis de governança, foi utilizado o Índice de Governança e Gestão (iGG), elaborado pelo TCU, o qual é composto por dimensões como governança de pessoas, tecnologia da informação e contratações. Os dados foram coletados diretamente no portal do TCU, em maio de 2023. Essa fonte foi escolhida por fornecer dados padronizados, atualizados e consolidados por um órgão de controle externo com papel ativo na promoção da governança pública no Brasil. Na Tabela 1 constam os dados coletados e suas especificações.

Tabela 1

Dados coletados

Fonte coleta de dados	Constructo	Dado a ser coletado	Especificação
Estatuto	Quantidade	Nome do conselho	Listar todos os conselhos superiores previstos
	Composição	Membro externo	Existência de previsão estatutária de membros externos nos conselhos
Fala.Br	Dados gerais	Relatório de gestão 2021 / Estatuto	Obtenção de documentos ausentes nos sites institucionais
	Quantidade	Nome do conselho	Confirmação da existência e funcionamento dos conselhos superiores
	Comitê e órgão de governança	Presença e data de instalação	Se houve a instalação e implementação do comitê e/ou órgão e a data da instalação.
Portal da Transparência	Diversidade Gestão superior	Nome e gênero do reitor(a) e vice-reitor(a)	Identificação de gênero da alta gestão
Relatório de Gestão	Comitê de governança	Comitê de Governança	1 = sim; 0 = não
	Órgão de governança	Órgão de Governança	1 = sim; 0 = não
Levantamento de Governança do TCU	Níveis de Governança	Índice de Governança e Gestão públicas (iGG)	Resultado da autoavaliação institucional, processado pelo TCU

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados qualitativos, provenientes da análise dos relatórios de gestão e estatutos, bem como das respostas às solicitações de acesso à informação, foram submetidos à análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016).

Já a análise quantitativa, por sua vez, utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA) para comparar os grupos de universidades com base no número de conselhos e em outras variáveis categóricas (membro externo, remuneração, gênero do reitor, capacitação). Os dados foram analisados no software SPSS versão 23. Para as variáveis dicotômicas, foram aplicados os testes t de Student. Adicionalmente, foram realizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Levene para verificar a normalidade e a homogeneidade das variâncias, respectivamente, garantindo a adequação dos dados aos pressupostos da ANOVA (Fávero & Belfiore, 2017).

Para aplicar a técnica estatística ANOVA, criou-se a variável "quantidade de conselhos", categorizando-a em quatro grupos distintos. O primeiro grupo inclui 11 universidades que possuem exclusivamente dois conselhos. O segundo grupo é composto por 21 instituições com três conselhos superiores. O terceiro grupo abrange nove universidades com quatro conselhos e outras 11 que possuem cinco conselhos. Finalmente, o último grupo inclui seis universidades com cinco conselhos, duas com oito conselhos e duas com nove conselhos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise descritiva

4.1.1 Comitês de governança

Ainda que a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 01/2016 e o Decreto 9.203/2017 tenham estabelecido a obrigatoriedade da criação de Comitê de Governanças nas entidades pertencentes à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, observou-se que, até 2021, nove universidades federais ainda não haviam estruturado tais comitês (Universidade Federal de Pelotas; Universidade Federal de São Carlos; Universidade Federal de Viçosa; Universidade Federal do Tocantins; Universidade Federal do Amazonas; Universidade Federal da Bahia; Universidade Federal de Santa Catarina; Universidade Federal do Oeste da Bahia; Universidade Federal do Sul da Bahia), conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Evolução da implantação dos Comitês de Governança nas universidades federais (2017–2021)

Ano	Comitês Criados	Comitês Cumulativos	Em Funcionamento (%)
2017	16	16	25,40%
2018	13	29	46,03%
2019	12	41	65,08%
2020	8	49	77,78%
2021	5	54	85,71%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A análise da Tabela 2 revela uma trajetória de expansão progressiva na criação dos comitês de governança, especialmente nos anos iniciais após a promulgação das normativas. Em 2017, observou-se o maior número de comitês criados em um único ano, com 16 comitês instituídos, correspondendo a 25,40% do total de universidades federais pesquisadas (63). Esse movimento inicial acelerado reflete o alinhamento das instituições às exigências normativas que passaram a nortear a governança pública, sobretudo no tocante à gestão de riscos, aos controles internos e à promoção da *accountability*.

Nos anos seguintes, houve uma redução gradual no número de novos comitês instituídos: 13 em 2018, 12 em 2019, 8 em 2020 e apenas 5 em 2021. Ainda assim, ao final do período

analisado, o número acumulado de comitês atingiu 54, o equivalente a 85,71% das universidades pesquisadas. A desaceleração observada entre 2020 e 2021 pode ser atribuída, em parte, às exigências impostas pela pandemia de Covid-19, que deslocaram os esforços institucionais para questões emergenciais, como a adoção do ensino remoto e a reestruturação de processos administrativos e acadêmicos.

Há de se ressaltar que a implantação destes comitês de governança deve ser acompanhada de ações para fortalecer a cultura de governança, incluindo ações de conscientização e treinamento dos gestores e servidores sobre os seus princípios e práticas.

No entanto, também é importante considerar que a não criação pode representar um desafio para a governança universitária, pois estes desempenham um papel importante na melhoria da eficiência e da eficácia das operações, na redução dos riscos, assim como uma perda de oportunidades para estas, pois podem ajudá-las a enfrentar os desafios e oportunidades do contexto atual, promovendo a transparência e a *accountability*.

4.1.2 Órgão de governança

A criação de órgãos para promover o desenvolvimento de ações que disseminem os princípios da governança é um aspecto interessante para a governança universitária, representando uma escolha comprometida com os interesses das universidades (Rodrigues, 2019), e reflete o compromisso das universidades em assumir um papel proativo na construção de uma gestão mais eficiente, transparente e confiável, deste modo, é uma prática que tem sido adotada por um número crescente de universidades brasileiras, conforme consta na Tabela 3. Em 2021, 23 das 63 criaram um órgão de governança, as quais dez estavam localizadas na região Sudeste, oito na região Nordeste, três na região Sul e nas regiões Norte e Centro-Oeste, uma em cada.

Tabela 3

Evolução da implantação da criação de unidades de Governança, além dos Comitês

Ano	Órgãos Criados	Órgãos Cumulativos	Em Funcionamento (%)
2017	7	7	11,11%
2018	2	9	14,29%
2019	2	11	17,46%
2020	6	17	26,98%
2021	6	23	36,51%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A criação de órgãos de governança nas universidades federais brasileiras entre 2017 e 2021 apresenta uma trajetória distinta da observada para os comitês de governança, refletindo uma adoção mais irregular e menos influenciada por exigências normativas específicas. Diferentemente dos comitês, cuja criação foi impulsionada pela Instrução Normativa MPOG/CGU 01/2016 e pelo Decreto n.º 9.203/2017, os órgãos de governança foram instituídos de forma mais autônoma pelas universidades, como uma decisão estratégica para fortalecer a governança institucional. Essa diferença explica, em parte, a maior variabilidade observada nos números ao longo dos anos.

Em 2017, foram criados sete órgãos de governança, representando 11,11% do total de universidades federais pesquisadas (63). Esse número, embora menor do que o observado para os comitês no mesmo ano, indica que algumas instituições já reconheciam a necessidade de estruturas complementares para aprimorar suas práticas de governança. Nos anos seguintes, a criação de órgãos apresentou flutuações significativas: em 2018, apenas dois órgãos foram instituídos, seguidos por mais dois em 2019. Essa redução pode estar associada ao foco inicial das universidades na implementação dos comitês de governança, em atendimento às exigências normativas, deixando a criação de órgãos como uma prioridade secundária.

A partir de 2020, observa-se um aumento na criação de órgãos, com seis instituídos naquele ano e outros seis em 2021. Esse crescimento pode refletir uma mudança de estratégia por parte das universidades, que passaram a investir em estruturas internas para operacionalizar e monitorar as práticas de governança de forma mais eficiente.

Ao analisar o número cumulativo de órgãos de governança, observa-se que, em 2021, foram registrados 23 órgãos (36,51%), sendo consideravelmente menor do que o observado para os 54 comitês de governança (85,71%), reforçando a ideia de que a criação de órgãos é uma prática mais seletiva e estratégica, adotada por instituições que buscam complementar ou fortalecer suas estruturas de governança.

4.1.3 Níveis de governança

Na Tabela 4 consta a estatística descritiva dos níveis de governança da amostra.

Tabela 4

Estatística descritiva dos níveis de governança (iGG) das universidades federais brasileiras

Variável	Média	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão
Níveis de governança (iGG)	0,54	0,23	0,96	0,18

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme os resultados dos níveis de governança e classificação oriundos do TCU, têm-se que 14 universidades estão em estágio inicial (15% a 39,99%), 37 no estágio intermediário (40% a 70%) e as demais 12 no estágio aprimorado (acima de 70%). Tais resultados demonstram que ainda há várias ações a serem feitas para que as universidades brasileiras tenham uma governança efetiva. As universidades em estágio inicial apresentam fragilidades em aspectos fundamentais, como a definição de objetivos e metas, a transparência e a *accountability*, constituindo em si uma sugestão para futuras pesquisas. As universidades em estágio intermediário já apresentam avanços, mas ainda precisam aprimorar aspectos como a participação das partes interessadas e o controle interno. As universidades em estágio aprimorado são as que apresentam os melhores resultados, mas ainda podem melhorar em aspectos como a eficiência e a eficácia das ações.

O desvio-padrão de 0,18 reforça a heterogeneidade entre as instituições, indicando que há uma dispersão considerável nos níveis de governança. Essa variabilidade pode ser atribuída a diferenças na capacidade institucional, no engajamento dos *stakeholders*, na priorização de investimentos em governança e na eficácia das políticas adotadas.

4.1.4 Diversidade

A governança das universidades federais brasileiras, embora autônoma em sua estrutura organizacional, enfrenta desafios concernentes à equidade de gênero nos cargos de liderança. Apesar de possuírem a liberdade de definir critérios para a elaboração de listas tríplices que serão submetidas ao Presidente da República – responsável pela nomeação de reitores e vice-reitores –, a representação de mulheres nesses cargos permanece desproporcionalmente baixa. Essa realidade reflete não apenas desigualdades históricas, mas também a persistência de barreiras estruturais e culturais que limitam o avanço das mulheres na academia.

Os dados coletados revelam que, em 2021, 13 das 63 universidades federais brasileiras (20,63%) têm uma mulher ocupando o cargo de reitora, enquanto 22 universidades (34,92%) contam com uma vice-reitora do gênero feminino. Esses percentuais, embora representem um avanço em relação a décadas anteriores, ainda estão distantes de refletir uma paridade de gênero, especialmente considerando que as mulheres constituem a maioria dos discentes e docentes no ensino superior brasileiro (INEP, 2022). Comparativamente, no cenário de 2017, Ambrosini

(2017) identificou 19 reitoras e 21 vice-reitoras, o que sugere uma redução ou, no mínimo, uma estagnação na representação feminina nesses cargos.

Essa discrepância pode ser explicada pelo fenômeno do "teto de vidro" (Morrison & Von Glinow, 1990), que se refere às barreiras invisíveis que impedem o avanço das mulheres para posições de alta liderança, mesmo quando possuem qualificações e experiências equivalentes, ou superiores, às dos homens. No contexto das universidades federais, o teto de vidro se manifesta na sub-representação de mulheres na reitoria, um cargo que exerce influência decisiva sobre as políticas e estratégias institucionais. A predominância de homens nessa posição reflete estereótipos de gênero que associam liderança a características tradicionalmente masculinas, como assertividade e competitividade, enquanto atributos como colaboração e empatia – frequentemente associados ao feminino – são subvalorizados (Eagly & Carli, 2007).

4.1.5 Quantidade de conselhos

A estrutura dos conselhos superiores nas universidades federais brasileiras reflete a complexidade e a diversidade das funções desempenhadas por essas instituições no âmbito acadêmico, administrativo e social. Entre as 63 universidades federais, observa-se que onze instituições possuem apenas dois conselhos superiores, enquanto outras apresentam uma estrutura mais ampla e diversificada. O Conselho Universitário (Consuni) está presente em todas as universidades, consolidando-se como o órgão colegiado máximo e central na governança dessas instituições. Já o Conselho Curador, responsável pela fiscalização da gestão financeira e patrimonial, está em 34 universidades, indicando uma adoção mais seletiva dessa estrutura.

Sob a lente teórica da *Stewardship Theory* (Davis et al., 1997), o Consuni pode ser interpretado como um órgão que exerce o papel de guardião dos interesses da universidade, cuja função vai além da fiscalização e do controle, abrangendo a proteção dos recursos e ativos institucionais e a garantia de que a universidade cumpra sua missão e objetivos, priorizando o bem-estar institucional em detrimento de interesses individuais de seus membros. A inclusão de representantes de diversos segmentos – como discentes, técnicos-administrativos e membros da comunidade externa – assegura uma abordagem holística e pluralista, refletindo a diversidade de interesses e necessidades da comunidade universitária e da sociedade em geral.

4.1.6 Membros externos

A presença de membros externos à comunidade acadêmica nos Conselhos Superiores é uma prática que visa ampliar a representatividade e a legitimidade desses órgãos decisórios. Dos 63 Conselhos Superiores analisados, 40 universidades (63,5%) contam com a participação de membros externos em sua composição, sendo regulamentada pelos estatutos e regimentos internos das instituições, que definem critérios e mecanismos para a indicação e atuação desses membros.

A participação de membros externos nos Conselhos Superiores das universidades federais brasileiras é uma prática que fortalece a governança institucional, promovendo maior transparência, legitimidade e alinhamento com as demandas sociais. No entanto, para que essa participação seja efetiva, é essencial adotar mecanismos que garantam a representatividade, a independência e a integração desses membros no processo decisório.

4.1.7 Capacitação

Os dados coletados revelam que em 56 das 63 universidades federais (88,89%), não há um programa formal de capacitação para os conselheiros. Essa lacuna representa um grande desafio, tanto do ponto de vista prático quanto teórico, especialmente quando analisada sob a perspectiva da *Stewardship Theory*, que sugere que os indivíduos são impulsionados a agir de forma

responsável e comprometida quando desenvolvem um sentimento de propriedade e responsabilidade pelo sucesso da organização (Moutinho et al., 2020).

A falta de capacitação para os conselheiros pode dificultar o desenvolvimento de um entendimento sobre suas responsabilidades, o funcionamento dos conselhos e o papel que desempenham nas universidades, bem como nas suas contribuições para a governança institucional. Essa situação reflete um cenário em que a preparação e orientação dos conselheiros não são considerados fundamentais para o exercício eficaz de suas funções. Como consequência, observam-se desafios na gestão do conhecimento e na construção de uma cultura organizacional que promova o alinhamento entre as ações dos conselheiros e os objetivos institucionais.

4.1.8 Recebimento de vantagens

A análise dos dados coletados por meio de solicitações de transparência passiva revela que, em todas as universidades federais, a participação nos Conselhos Superiores não é remunerada. No entanto, em seis universidades, foram identificadas formas alternativas de compensação, tais como: contagem de horas para fins de progressão funcional; inclusão da participação no currículo; e concessão de declarações de participação. Essas formas de compensação, embora não financeiras, podem ser interpretadas como um reconhecimento simbólico do trabalho e do compromisso dos membros dos conselhos superiores.

Sob a lente da *Stewardship Theory*, tais mecanismos podem fortalecer o sentimento de propriedade e responsabilidade dos conselheiros, incentivando um comportamento mais alinhado com os interesses institucionais. É importante ressaltar que a ausência de remuneração direta pode, em alguns casos, limitar a atração e a retenção de profissionais qualificados, especialmente em contextos onde a participação exige um investimento significativo de tempo e esforço.

4.2 Análise quantitativa

Faz-se necessário destacar que a amostra não contempla a Universidade Federal de Rondônia e Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, haja vista que ambas possuíam comitê de governança e um órgão de governança distinto, mas estavam em estágio inicial no nível de governança (iGG), constituindo-se em casos a serem pesquisados posteriormente. A exclusão dessas duas universidades foi necessária para evitar que seus resultados influenciassem os resultados gerais da pesquisa. Ainda assim, a amostra de 61 universidades é representativa da população de universidades públicas brasileiras, pois inclui universidades de todas as regiões do país e de diferentes portes.

Foram realizados os testes para verificar a adequação dos dados ao teste ANOVA e os resultados indicaram que os dados se ajustam à distribuição normal e que as variâncias são homogêneas entre os grupos, o que permitiu a aplicação do teste para comparar as médias dos grupos definidos pelas variáveis categóricas independentes, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Teste estatístico ANOVA para o modelo

Nível de Governança	Teste de Levene		ANOVA	
	F	Significância	F	Significância
Quantidade de Conselhos	0,489	0,616	0,581	0,563
Membro Externo	0,055	0,815	0,345	0,559
Diversidade	2,830	0,098	0,004	0,949
Capacitação	0,763	0,386	3,606	0,062*
Vantagem	1,847	0,179	1,127	0,293

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A análise dos dados da Tabela 5 revela que, dentre as diversas características dos conselhos superiores investigadas, apenas a capacitação dos conselheiros (H1d) demonstrou ser estatisticamente marginalmente significativa no nível $p < 0,10$ com os níveis de governança nas universidades federais. Esse resultado corrobora a literatura que aponta para a importância da capacitação continuada dos conselheiros para o aprimoramento das práticas de governança e o sucesso das organizações (Weissmantel et al., 2023; Chambers & Cornforth, 2010). A capacitação proporciona aos conselheiros os conhecimentos e habilidades necessários para compreender as complexidades das IES e tomar decisões estratégicas mais eficazes.

A quantidade de conselhos superiores (H1a) não demonstrou relação significativa com os níveis de governança, sugerindo que o aumento no número de instâncias decisórias não é suficiente para melhorar a governança, reforçando a premissa da *Stewardship Theory* de que não é apenas a estrutura formal que impacta a efetividade organizacional, mas sim a qualidade do engajamento dos agentes envolvidos (Davis et al., 1997). Um excesso de conselhos pode, inclusive, diluir responsabilidades e dificultar a coordenação estratégica, levando a um menor impacto na governança.

A presença de membros externos nos conselhos superiores (H1b) também não se mostrou um fator significativo para a governança. Sob a perspectiva da *Stewardship Theory*, pode indicar que a governança é mais eficaz quando os atores internos, que possuem maior envolvimento e compromisso com a instituição, desempenham papéis ativos na tomada de decisão. A presença de membros externos pode ser benéfica para diversificar perspectivas, mas, sem uma integração efetiva, o seu impacto pode ser limitado.

A diversidade dos conselhos superiores (H1c), representada pela presença de mulheres, como reitora, e frequentemente associada a melhores decisões estratégicas na literatura sobre governança (Adams & Ferreira, 2009), também não demonstrou significância. Sob a ótica da *Stewardship Theory*, esse achado pode ser interpretado de duas formas principais. Primeiro, a teoria enfatiza que a governança depende do comprometimento e da identificação dos agentes com os objetivos institucionais, independentemente de características individuais como gênero, indicando que, embora a presença de mulheres na reitoria seja um avanço em termos de equidade e representatividade, sua influência sobre a governança pode ser limitada por fatores institucionais mais amplos, como cultura organizacional, tradição acadêmica e processos decisórios já estabelecidos. Ademais, aponta para barreiras estruturais e institucionais que restringem a capacidade de reitoras e vice-reitoras de promoverem mudanças substanciais nos conselhos superiores e nas práticas de governança.

A remuneração ou compensação dos conselheiros (H1e) não evidenciou relação significativa com os níveis de governança das universidades federais. Segundo a lente teórica, indivíduos motivados por valores intrínsecos, como compromisso organizacional e identidade profissional, são mais propensos a adotar posturas de guardiões do que aqueles incentivados por recompensas financeiras (Donaldson & Davis, 1991). No contexto das universidades federais, os conselheiros podem estar mais guiados por uma lógica de contribuição institucional do que por incentivos monetários, o que explicaria a irrelevância estatística desse fator.

No contexto da pesquisa em questão, a hipótese 2 formulada sugeria que a existência do Comitê de Governança teria um papel moderador na relação entre as características dos conselhos superiores e os níveis de governança nas universidades federais. No entanto, os resultados obtidos indicaram que dentre as características dos conselhos superiores testadas, somente a capacitação obteve resultado estatisticamente significativo. Portanto, as demais hipóteses foram testadas apenas na capacitação e apresentadas na Tabela 6.

Os resultados sugerem que como o Comitê de Governança não tem uma influência direta sobre os níveis de governança nas universidades federais, ele também não desempenha um papel moderador na relação entre capacitação dos conselheiros e os níveis de governança (H2 adaptada).

A *Stewardship Theory* propõe que os indivíduos agem como guardiões quando desenvolvem um sentimento de propriedade e responsabilidade pelos interesses da organização. Nesse sentido, a ausência de significância estatística para a interação entre Comitê de Governança e Capacitação pode indicar que esses fatores, isoladamente ou em combinação, não estão sendo capazes de promover adequadamente a motivação intrínseca e o compromisso dos conselheiros. Isso pode ocorrer devido à falta de uma abordagem integrada que combine capacitação, autonomia, reconhecimento institucional e suporte organizacional.

Tabela 6

Moderação do Comitê de Governança entre características dos conselhos e os níveis de governança

Variável dependente: Níveis de Governança

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Comitê * Capacitação	0,109	2	0,054	1,774	0,179
Órgão * Capacitação	0,035	1	0,035	1,182	0,281
(Comitê e Órgão) * Capacitação	0,129	1	0,129	4,784	0,033**

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao examinar a hipótese de que o órgão de governança moderaria a relação entre a capacitação dos conselhos superiores e os níveis de governança nas IES (hipótese 3 adaptada), os resultados indicaram que, embora a capacitação e a presença do órgão de governança sejam fatores independentemente relevantes, a interação entre eles não influenciou de maneira significativa os níveis de governança nas instituições estudadas, conforme a Tabela 6.

No entanto, ao substituir o órgão de governança pela variável relacionada à existência conjunta entre órgão e comitê de governança nas universidades (H4 adaptada), observou-se uma mudança na dinâmica, cujos resultados obtidos revelaram uma relação estatisticamente significativa da influência conjunta do Comitê e do Órgão de Governança nos níveis de governança nas universidades federais. Este resultado corrobora a literatura que aponta para o importante papel de estruturas de governança na implementação de práticas de governança (Silva Junior *et al.*, 2021), pois, a presença simultânea de um Comitê de Governança, dedicado à formulação de políticas e diretrizes, e de um Órgão de Governança, responsável pela implementação e monitoramento dessas políticas, cria um ambiente propício para a adoção da governança nestas instituições (Pinho & Brasil, 2021).

Conforme apresentado na Tabela 6, a presença simultânea de comitê e órgão de governança demonstrou influenciar de maneira mais eficaz os níveis de governança, evidenciando a complexidade das dinâmicas organizacionais e a importância de considerar interações multifatoriais ao investigar os determinantes da governança em instituições acadêmicas. A significância estatística desta interação com a Capacitação sugere que a sinergia entre essas estruturas é um fator importante para a promoção de práticas de governança mais robustas e eficazes, e fortalece a capacidade das universidades de implementar mecanismos de governança alinhados com os objetivos institucionais, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada, na qual diferentes estruturas e práticas atuam de forma complementar para garantir maior transparência, responsabilidade e eficiência na gestão universitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o papel moderador do comitê e do órgão de governança na relação entre as características dos Conselhos Superiores e os níveis de governança em universidades federais brasileiras. Os resultados evidenciam que a capacitação dos

conselheiros constitui um fator importante para a melhoria das práticas de governança, sugerindo a importância de priorizar investimentos em programas de capacitação, visando fortalecer a governança, alinhar as decisões dos conselhos aos objetivos estratégicos das instituições e, por consequência, contribuir para o desenvolvimento do ensino superior público no Brasil.

Contrariando expectativas fundamentadas na literatura, variáveis como a quantidade de conselhos, a presença de membros externos e a diversidade dos órgãos não se mostraram estatisticamente relevantes na explicação dos níveis de governança, sugerindo que a efetividade da governança pode estar mais associada à qualificação e ao engajamento dos conselheiros do que a aspectos estruturais dos conselhos superiores.

No contexto desta pesquisa, a existência isolada do Comitê de Governança não exerceu uma influência significativa na relação direta com os níveis de adoção da governança, futuras pesquisas devem considerar variáveis adicionais, como a cultura organizacional, o engajamento dos *stakeholders* e o contexto político-institucional, para aprofundar a compreensão dessas dinâmicas. Esse resultado pode decorrer de particularidades na estrutura organizacional das instituições analisadas, da eficácia variável na implementação dos comitês ou por outras variáveis não contempladas neste estudo.

Da mesma forma, a hipótese que propunha que o Órgão de Governança moderaria a relação entre as características dos conselhos superiores e os níveis de governança também não foi confirmada. Contudo, ao considerar a existência conjunta do Comitê e do Órgão de Governança, observou-se um efeito moderador positivo na relação entre a capacitação dos conselhos superiores e os níveis de governança. Tal resultado sugere que a combinação dessas duas estruturas proporciona uma abordagem mais abrangente e integrada, favorecendo uma supervisão mais efetiva, uma tomada de decisões mais informada e uma estrutura organizacional mais resiliente. Essa sinergia não apenas contribui para a literatura existente sobre governança universitária, mas também tem implicações práticas importantes para gestores educacionais, incentivando a adoção simultânea do Comitê e do Órgão de Governança como mecanismos complementares para fortalecer a governança institucional.

Os achados desta pesquisa ensejam importantes implicações para a gestão das universidades federais. Em primeiro lugar, destacam a necessidade de priorizar a capacitação dos conselheiros como uma política institucional permanente, garantindo que esses atores estejam preparados para enfrentar os desafios da governança contemporânea. Em segundo lugar, sugerem que a combinação do Comitê e do Órgão de Governança pode ser uma estratégia eficaz para promover práticas de governança mais robustas e resilientes. Essas implicações são particularmente relevantes em um contexto de crescente complexidade e demandas por transparência e *accountability* no setor público.

A opção por restringir a amostra às universidades federais não compromete a relevância do estudo, tendo em vista o papel central que essas instituições desempenham no sistema educacional brasileiro. No entanto, essa delimitação metodológica destaca a necessidade de investigações futuras que ampliem o escopo do estudo, incluindo instituições de diferentes naturezas (estaduais, municipais e privadas) e esferas administrativas. Essa abordagem comparativa poderia enriquecer a compreensão das práticas de governança em contextos diversos e identificar boas práticas passíveis de adaptação e replicação.

Sugere-se que futuras pesquisas avancem na exploração da governança nas IES, expandindo o escopo do estudo atual. Uma vertente promissora seria a aplicação do *framework* desenvolvido neste estudo para analisar a evolução dos índices de governança em diferentes períodos temporais, especialmente considerando o período que antecedeu a pandemia, o período pandêmico e o período pós-pandemia.

Examinar a dinâmica da governança em um cenário tão complexo e mutável é interessante, especialmente à luz dos desafios extraordinários que a pandemia de Covid-19 impôs às instituições

educacionais em todo o mundo. Ao testar o framework em diferentes fases temporais, os pesquisadores poderiam traçar um panorama mais completo das mudanças nas estruturas de governança ao longo do tempo, bem como entender como essas mudanças foram influenciadas por eventos críticos. Também permitiria uma análise mais holística das estratégias de adaptação implementadas pelos Conselhos Superiores, fornecendo melhor compreensão sobre a resiliência das estruturas de governança, a eficácia das políticas adotadas em tempos de crise e as lições aprendidas que poderiam orientar futuras estratégias de governança em emergências.

REFERÊNCIAS

- Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *J. Financ. Econ.*, 94(2), 291–309.
- Ambrosini, A. B. (2017, outubro). *A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo* [Apresentação de Trabalho]. 17 Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar Del Plata.
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>
- Balbatchevsky, E. (2022). Dilemas do futuro da Governança Universitária: profissionalização ou colegialidade? In A. J. Oliveira; A. E. Haddad; B. Caramelli; L. F. Ramos; M. Alves (Org.). *USP: novos tempos, novos olhares* (pp. 83–103). Annablume. <https://doi.org/10.4322/978-65-5684-054-3.c04>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beuren, I. M. (Org.). (2014). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Atlas.
- Chambers, N., & Cornforth, C. (2010). The role of corporate governance and boards in organisational performance. In *Connecting Knowledge and Performance in Public Services*. Cambridge: Cambridge University Press, (pp. 1–24).
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.007>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (1988). Brasília, DF: Presidência da República.
- Cornforth, C. (2003). The changing context of governance—emerging issues and paradoxes. In *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do Boards do?*(pp. 1–19).
- Costa, A. C. P., Leal, A. F. P., Nascimento, L. C. B., Mendonça, C. M. C., & Guerra, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 741–772. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183>
- Davis J. H., Schoorman F. D., & Donaldson L. (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management Review*, 22, 611–613. <https://doi.org/10.2307/259223>

- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Harvard Business School Press.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier Brasil.
- Fernandes, C. de A., & Machado, M. A. V. (2023). Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 63(3), e2021–0753. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230303>
- Flausino, V., Corrêa, H., & Barbosa, W. (2022). Identificação de Perspectivas Teóricas na Análise de Conselhos de Administração de Organizações Públicas. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), 7(1). <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/3068>
- Flausino, V. S., & Corrêa, H. L. (2024). A relação entre estrutura, composição e processos dos conselhos superiores e o desempenho das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 29, e024015. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-57652024v29id278033>
- Fonseca, A. dos R.; Jorge, S.; & Nascimento, C. (2020). O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. *Revista de Administração Pública*, 54, 243–265. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190267>
- Forte, H. C., Silva, L. K. S., & Abreu, M. C. S. de. (2020). Efeito da Estrutura do Conselho De Administração Na Evidenciação De Práticas Ambientais E Sociais Em Empresas Brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 119–135. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020106>.
- Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (Eds.) (2016). *Multilevel governance in universities. Strategy, structure, control*. Springer.
- Gesser, G.A., Oliveira, C. M., Roczanski, C. R. M., & Melo, P. A. (2022). Governança universitária e relacionamento com stakeholders: a visão dos gestores. *Education Policy Analysis Archives*, 30, 162. <https://doi.org/10.14507/epaa.30.7585>
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Helfaya, A., & Moussa, T. (2017). Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK evidence. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1061–1077. <https://doi.org/10.1002/bse.1960>
- INEP (2022). Nota de esclarecimento - divulgação dos microdados. <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/nota-de-esclarecimento-divulgacao-dos-microdados>

- Instrução Normativa Conjunta n° 01*, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: CGU. <https://goo.gl/XSznFs>
- Junior Santos, D.; Souza, K. R. (2022). A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(3), 1532–1557. <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085>
- Marquezan, L. H. F., Velho, M. L. P., Souza, F. S. de, & Degenhart, L. (2023). Influência do Conselho de Administração e Concentração Acionária no Desalinhamento entre Remuneração Executiva e Desempenho. *Contabilidade Gestão e Governança*, 26(2), 181–212. <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i2.3063>
- Morrison, A. M., and Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *Am. Psychol*, 45, 200–208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Moura, F. L. de S., & Ribeiro, M. E. da S. (2024). Produção científica sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico Editado pela ANPAE*, 40(1). <https://doi.org/10.21573/vol40n12024.131944>
- Moutinho, A. L., Penha, R. S. da, & Marques, M. A. do N. C. (2020). Teoria Stewardship na Contabilidade: Desafios, Tendências e Influência. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 4(2), 69. <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1919>
- Negrão, Ma. A de L., & Rodrigues Júnior, M. S. (2022). A análise dos padrões internacionais de Governança Pública nas Universidades do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(3), 181–199. <https://doi.org/10.13059/racef.v13i3.1016>
- Pearce II, John A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of management studies*, 29(4), 411–438. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x>
- Pinho, R.C de S., & Brasil, M. de F.T. (2021). Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 19(1), 194–235, 2021. <https://doi.org/10.32586/rcda.v19i1.646>
- Ribeiro, J. D., Grassi, M. R., Marco, J. A. de, Pinto, N.G.M., & Gregori, R. de. (2022, setembro). *Publicização dos Comitês de Governança, Riscos e Controles em Universidades Federais [Apresentação de Trabalho]*. 46º Encontro da ANPAD, on-line. <https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/120/approved/5e0f17d9e09d1881692cf84a3b869f75.pdf>
- Rodrigues, R. C. (2019). Novas estruturas de governança nas entidades federais brasileiras de ensino. In W. da S. ASSIS, et al. (Org.). *Gestão pública [e-book]: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais* (vol. 6). Gradus.

Rodrigues, R. C., & Machado, M. V. V. (2021). Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(4). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>

Rodrigues, R. C., & Oliveira, O. V. de. (2024). Nexos dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 19(00), e18780. <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.1878001>

Silva Junior, A., Silva, V. C. D., Dumer, M. C. R., & Martins-Silva, P. D. O. (2021). Modelos de governança corporativa e indicadores econômico-financeiros de Instituições de Educação Superior privadas: uma análise do mercado de capitais brasileiro. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 26, 629–653. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000200015>

Souza Filho, A. G., Pinheiro, C. B., Domingues, M. V., Fernandes, V. D. C., & Leite, Y. L. R. (2021). Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26, 157-173. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/32490>

Weissmantel, C. W., Beck, F., & Mucci, D. M. (2023). Control mechanisms and strategic flexibility of family firms. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 63(4), e2022–0082. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230405>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores afirmam não haver conflito de interesses com relação a este trabalho submetido.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Funções	1º autor	2ª autora
Conceituação	♦	♦
Curadoria de dados	♦	
Análise Formal	♦	
Obtenção de financiamento		
Investigação	♦	
Metodologia	♦	
Administração do projeto	♦	♦
Recursos	♦	
Software	♦	
Supervisão		♦
Validação	♦	♦
Visualização	♦	♦
Escrita – primeira redação	♦	♦
Escrita – revisão e edição	♦	