

EVOLUÇÃO DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

EVOLUTION OF GOVERNANCE AND MANAGEMENT ARRANGEMENTS OF BRAZILIAN FEDERAL PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Vinícius Silva Flausino¹

Hamilton Luiz Corrêa²

RESUMO

Esta pesquisa buscou em caracterizar aspectos da governança e da gestão das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras no período entre 2010 e 2018. Para isso, realizou-se levantamento de dados quantitativos atinentes ao objeto de estudo em documentos diversos dessas instituições, tendo sido analisados por meio de técnicas de estatística descritiva. Quanto aos arranjos de governança, representados pelas características dos seus Conselhos Superiores, no decorrer do período verificou-se aumento do tamanho desses espaços colegiados, relativa estabilidade do número médio de comitês a eles vinculados e do número de reuniões anuais realizadas, e ligeira redução na proporção de membros externos. Concernente à configuração da gestão, expressa pelas estruturas administrativas e acadêmicas, entre 2010 e 2018 verificou-se aumento do número médio de *campi* fora da sede, de pró-reitorias e de unidades acadêmicas por instituição. Tais resultados apontam que as instituições analisadas parecem ter mantido ou aumentado a diversidade de seus arranjos de governança e gestão no período.

PALAVRAS-CHAVE: Governança; Instituições de ensino superior; Conselho superior; Unidades acadêmicas.

ABSTRACT

This research sought to characterize aspects of the governance and management of Brazilian federal public higher education institutions in the period between 2010 and 2018. To this end, a survey was carried out of quantitative data relating to the object of study in various documents from these institutions, having been analyzed using descriptive statistics techniques. Regarding governance arrangements, represented by the characteristics of their Superior Councils, over the period there was an increase in the size of these collegiate spaces, relative stability in the average number of committees linked to them and the number of annual meetings held, and a slight reduction in the proportion of external members. Concerning the configuration of management, expressed by administrative and academic structures, between 2010 and 2018 there was an increase in the average number of off-site campuses, dean's offices and academic units per institution. These results indicate that the institutions analyzed appear to have maintained or increased the diversity of their governance and management arrangements during the period.

KEYWORDS: Governance; Higher education institutions; Governing board; Academic units.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (2023), mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia.

² Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1981/1986) e pós-doutorado na Bélgica.

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas de ensino superior têm como missão principal a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, promoção da cultura, prestação de serviços à comunidade e formação de profissionais qualificados, que possam atender às demandas do mercado de trabalho e da sociedade, com visão crítica e posicionamento, ética e política, capaz de compreender e interferir nas mudanças sociais (Queiroz *et al.*, 2012). No Brasil, considerando-se o âmbito das instituições públicas federais, a Associação Nacional do Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES ressalta que essas instituições também são responsáveis por mais da metade dos alunos e dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país, além de trazerem contribuições relevantes para o desenvolvimento socioeconômico nacional (ANDIFES, 2017).

As instituições públicas de ensino superior têm buscado atender crescentes e complexas demandas sociais, e passam por grandes transformações, como a diversificação da oferta e maior heterogeneidade da população estudantil, a necessidade de novas formas de financiamento, o aumento da preocupação com o desempenho e novas formas de governança institucional (Ganga-Contreras *et al.*, 2019). Diante deste contexto, essas instituições sofrem pressões de atores diversos para a alteração de seus modelos de gestão e a melhoria de sua governança (Bastos *et al.*, 2016; Sales *et al.*, 2020), aqui caracterizada como o conjunto de práticas de liderança, estratégia e controle aplicadas em organizações públicas, com vistas ao direcionamento da organização, ao atendimento das demandas das diferentes partes interessadas, e ao monitoramento dos resultados da organização (TCU, 2020).

Tais pressões fazem parte de um movimento global que insta as instituições de ensino superior, principalmente aquelas custeadas com recursos públicos, a adotarem mecanismos de governança similares aos de organizações privadas, bem como conformarem aspectos de suas respectivas gestões a esses mecanismos. Assim, esse movimento poderia levar à homogeneização da governança e da gestão das instituições públicas de ensino superior. Ao mesmo tempo, essas instituições poderiam identificar meios de manter suas particularidades, tornando os aspectos de governança entre instituições mais diversos em vez de padronizados (Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017).

Em vista disso, o objetivo desta pesquisa é caracterizar mecanismos e aspectos da governança e da gestão das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras no período entre 2010 e 2018. Para tanto, selecionaram-se instituições cuja organização acadêmica

se caracterizava como Universidade Federal – UF, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IF, ou Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET. Especificamente, pretende-se: identificar atributos de conselhos superiores por tipo de instituição ao longo do período; e verificar a evolução do perfil das estruturas administrativas e acadêmicas por tipo de instituição.

Mesmo considerando-se a importância das instituições públicas de ensino superior, e apesar das contribuições de produções recentes com relação à temática (Gesser *et al.*, 2021; Lugoboni; Marques, 2022; Sales *et al.*, 2020), aspectos de governança e da gestão dessas instituições, tanto em países em desenvolvimento de modo geral, como, especificamente, no Brasil, ainda são pouco analisados na literatura (Bastos *et al.*, 2016; Jarernsiripornkul; Pandey, 2018).

Assim sendo, esta pesquisa diminui a lacuna na literatura referente a pesquisas de governança e gestão de instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos, notadamente aquelas em países em desenvolvimento (Jarernsiripornkul; Pandey, 2018; Ntim; Osei, 2011). Em especial, também auxilia no avanço do conhecimento referente aos conselhos superiores de instituições de ensino superior públicas federais brasileiras, ainda pouco desenvolvido (Bastos *et al.*, 2016). Além desta Introdução, esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: Revisão da Literatura, apresentada a seguir; Metodologia; Resultados e Discussão; Conclusões; e, por fim, Referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Desde as décadas de 1980 e 1990, em vários países observam-se esforços consideráveis no sentido da revisão das estruturas de Estado, objetivando o aumento da capacidade de entrega dos resultados almejados pela sociedade, ao mesmo tempo em que se reduz os custos dessas entregas. Os rearranjos promovidos em níveis nacionais no sentido da transformação das estruturas do Estado também incluem agendas voltadas à promoção de reformas educacionais, nas quais se abarcam as estruturas de governança das instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos. A governança de instituições de ensino superior consiste na forma como essas instituições se organizam e operam internamente, do ponto de vista da sua condução e de sua gestão, e das suas relações com entidades e atores externos com vista a assegurar os objetivos do ensino superior (Ganga-Contreras *et al.*, 2019; Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017).

Em países onde a educação era reconhecida como um bem público, os governos geralmente forneciam financiamento e exerciam algum tipo de controle sobre as instituições de ensino superior. Os quadros dessas instituições eram compostos funcionários públicos que buscavam atuar de acordo com o direcionamento emanado pelas políticas do governo. Quando financiadas pelo público, as instituições de ensino superior, particularmente nos países em desenvolvimento, têm sido tratadas como os demais órgãos do poder público e, sob essa condição, passaram a sofrer acusações de serem ineficazes e ineficientes (Jarernsiripornkul; Pandey, 2018).

No contexto brasileiro, quando comparada à forma da gestão praticada em outros tipos de organização, públicas ou privadas, constata-se certo amadorismo na gestão de instituições de ensino superior. Via de regra, seus gestores são selecionados com base em fatores políticos e subjetivos, alçando a posições de gestão indivíduos – geralmente docentes – que não possuem conhecimentos adequados ou desconsideram as especificidades dessas instituições (Meyer Junior; Lopes, 2015). Contudo, a comparação entre modelos de gestão de instituições de ensino superior com o de outros tipos de instituição apresenta limitações, pois pode desconsiderar aspectos fundamentais para o sucesso destas instituições de ensino, não presentes em outras organizações (Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017; Meyer Junior; Lopes, 2015).

Em geral, as mudanças das estruturas de governança e gestão de instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos se categorizam em quatro dimensões: do democrático ao executivo, em que a tomada de decisão passa a obedecer critérios técnicos em detrimento de aspectos políticos; do puramente interno ao misto interno/externo, no qual amplia-se a interlocução das instituições com outras partes interessadas e agentes externos à instituição; da autoridade disseminada e descentralizada à centralização da autoridade, com o fortalecimento das posições hierárquicas e de seus ocupantes; e de organismos coletivos à responsabilidade individual, com vistas à responsabilização dos indivíduos e foco na prestação de contas (Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017).

Tais mudanças também ocorrem no sentido da promoção da autonomia dessas instituições, que passam a ser incentivadas a buscar novas fontes de recursos para seu funcionamento (Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017; Jarernsiripornkul; Pandey, 2018). Dado que a governança direciona a atuação da gestão no intuito da promoção da eficiência e eficácia organizacionais, são necessárias estruturas administrativas, processos de trabalho, fluxos de informações e outros instrumentos de gestão para que os interesses das diferentes partes interessadas sejam atendidos (TCU, 2020).

Assim sendo, as mudanças promovidas na governança de instituições de ensino superior levam à transformação da gestão dessas instituições, de forma que poderiam ser observados indícios de convergência em suas estruturas administrativas, no sentido do aumento da hierarquia. Em que pese o potencial efeito dessas transformações na convergência e homogeneização dos mecanismos, práticas e estruturas de governança e de gestão das instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos, há indícios de que tais instituições podem manter ou mesmo ampliar suas especificidades no que se refere à governança e à gestão (Gornitzka; Maassee; De Boer, 2017; Jarernsiripornkul; Pandey, 2018).

Nesta seara, as instituições públicas federais de ensino superior brasileira também são instadas a alterar seus modelos de gestão e a sua governança (Bastos *et al.*, 2016; Sales *et al.*, 2020). As Universidades Federais, os Centros Federais de Educação Tecnológica e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de ensino superior que fazem parte da Administração Pública, constituídas como fundações ou autarquias educacionais de regime especial. Submetidas a um regime normativo semelhante, tais instituições são regidas pelo princípio de indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2004; Matsumoto *et al.*, 2018; Queiroz *et al.*, 2012).

Essas instituições são de importância ímpar para o desenvolvimento nacional, nas mais diversas áreas de interesse da sociedade. O conjunto de instituições caracterizadas como CEFETs, IFs e UFs, contou com um alunado de mais de 230 mil discentes na pós-graduação *stricto sensu* em 2021, o que representou cerca de 57% do alunado dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país naquele ano (CAPES, 2022). Elas também possuíam 1,335 milhão de alunos de graduação matriculados no ano de 2019, o que corresponde a 15,5% do total de alunos de graduação matriculados em instituições de ensino superior no país naquele ano (INEP, 2023). Para além disso, esse grupo se destaca na produção intelectual, sendo que no ranking dos 50 maiores depositantes de patentes residentes do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI no ano de 2020, 27 posições eram ocupadas por instituições desse grupo, com cerca de 825 patentes registradas naquele ano (INPI, 2021).

Como mecanismo fundamental de sua governança, as instituições de ensino superior geralmente possuem um órgão colegiado com finalidade deliberativa, normativa e consultiva, aqui caracterizado como Conselho Superior, sendo a jurisdição máxima dessas instituições em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração. No caso das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras, além do Conselho Superior, existem outros conselhos deliberativos e/ou consultivos na estrutura de governança superior. Especificamente para as

universidades federais, a estrutura básica da governança superior para a maioria seria: um conselho superior; um conselho acadêmico; e um conselho voltado para apoio às decisões administrativas e/ou de fiscalização. Todavia, existem cinco categorias de colegiados nessas instituições, a saber: os conselhos superiores; os conselhos fiscalizadores; os conselhos para assuntos administrativos; os conselhos para assuntos acadêmicos; e os conselhos para assuntos relacionados à comunidade (Bastos *et al.*, 2016).

No contexto das universidades federais brasileiras, é comum que sejam constituídos comitês vinculados ao Conselho Superior quando inexitem outros órgãos colegiados da governança superior com competências semelhantes. Esses comitês podem ser um mecanismo para evitar a sobrecarga de responsabilidades dos Conselhos Superiores, contudo, há situações em que ocorre a existência simultânea de comitês e outros colegiados superiores com as mesmas competências, o que pode levar à demora na tomada de decisão, à sobrecarga de trabalho e à ineficiência dos processos organizacionais (Bastos *et al.*, 2016).

Aspectos como tamanho da instituição, número de alunos matriculados, localização e tempo de existência podem ajudar a explicar a variedade de arranjos de governança entre as instituições públicas federais de ensino superior. Com relação ao tamanho do Conselho Superior, em análise realizada nas universidades federais brasileiras entre 2015 e 2016, o número de conselheiros variou entre 11 e 107 membros, sendo mais comuns os conselhos com número de membros oscilando entre 20 e 60 (Bastos *et al.*, 2016). Tendo sido apresentados os recortes da literatura que orientaram esta pesquisa, a seguir, passa-se à metodologia utilizada para o alcance dos resultados pretendidos.

3 METODOLOGIA

Os dados analisados neste estudo foram obtidos por meio de pesquisa documental, que tem como característica a circunscrição da fonte de coleta de dados a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (Marconi; Lakatos, 2003). Para tanto, faz uso de documentos variados, elaborados com finalidades diversas (Gil, 2010), tais como documentos oficiais e dados censitários (Marconi; Lakatos, 2003). Esta pesquisa caracteriza-se como estudo censitário, pois, da população das 109 instituições públicas federais de ensino superior com o tipo de organização acadêmica selecionado (dois CEFETs, trinta e oito IFs e sessenta e nove UFs) (MEC, 2023), analisou 103 instituições, tendo as outras seis instituições sido excluídas do estudo por não possuírem os dados necessários para este estudo.

Assim sendo, foram coletados dados por instituições por ano, no período compreendido entre 2010 e 2018, referentes à governança e à gestão das instituições analisadas neste estudo. O período se justifica pela disponibilidade de dados, pois, por um lado, parte das instituições analisadas não possuía dados anteriores ao ano de 2010 e, por outro lado, houve alteração da metodologia de prestação de contas das instituições ao TCU, o que dificultou o acesso a dados posteriores a 2018. Ressalte-se que algumas instituições (como, por exemplo, a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA) iniciaram as atividades depois do período inicial em que os dados foram coletados.

No que concerne à governança, coletaram-se dados relativos às características dos conselhos superiores das instituições, destacadamente o tamanho, mensurado pela quantidade de conselheiros; a quantidade e o tipo de comitês vinculados aos conselhos superiores dessas instituições; a proporção de membros externos no conselho superior; e o número de reuniões dos conselhos superiores. Os dados foram coletados na documentação disponível nos sítios eletrônicos das instituições analisadas, dentre os quais destacaram-se os Relatórios de Gestão, Estatutos, Regimentos Gerais, Regimentos, listas de membros e atas Conselhos Superiores.

Com relação à gestão das instituições, foram coletados dados referentes às estruturas administrativas das instituições, a saber: número de pró-reitorias ou equivalentes, caracterizadas como unidades organizacionais que compõem a estrutura da administração superior da Instituição (ENAP, 2019); número de unidades acadêmicas, definidas como espaços organizados por área do conhecimento que abrigam e desenvolvem atividades relativas ensino, pesquisa e extensão (UFG, 2023); e número de *campi* fora de sede, definidos como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior que integram o conjunto da instituição, mas encontram-se situadas em município diverso da sede da IES, na mesma unidade federativa (MEC, 2017). Esses dados também foram coletados nos Relatórios de Gestão bem como em portais institucionais e, para os casos em que tais Relatórios não traziam tais dados, foram consultados outros documentos, como Estatutos, Regimentos Gerais e Resoluções dos Conselhos Superiores.

Por fim, para as situações em que os dados não estavam disponíveis publicamente, ou quando houve divergência de um mesmo dado em fontes diferentes, eles foram solicitados às instituições por meio de pedidos interpostos na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR – ao todo foram realizados 128 pedidos por meio da referida Plataforma, para além de outros realizados por e-mail. Os dados foram compilados em planilhas eletrônicas e, para sua análise, utilizaram-se medidas de estatística descritiva, tais como média, desvio

padrão, números mínimos e máximos. A seguir, passa-se à apresentação dos resultados das análises e a discussão dos mesmos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, na Tabela 1, apresentam-se estatísticas descritivas referentes aos dados relativos aos Conselhos Superiores das 103 instituições públicas federais de ensino superior analisadas nesse estudo ao longo do período de 2010 a 2018.

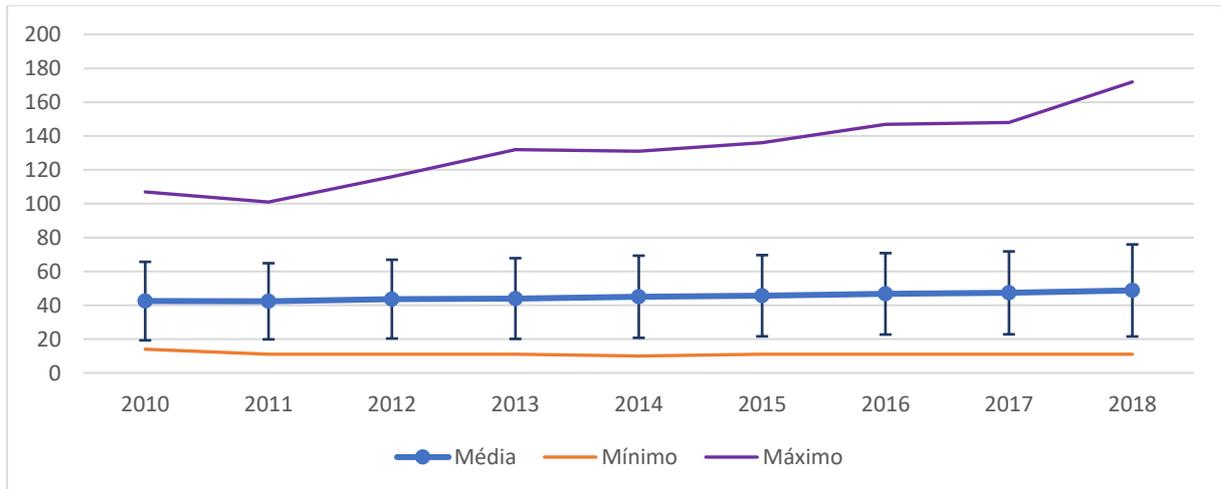
Tabela 1 - Estatísticas descritivas dos dados referentes aos Conselhos Superiores das instituições analisadas

Dados	Nº de Observações	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo
Nº de membros do conselho superior	896	45,17	24,27	10	172
Nº de comitês vinculados ao conselho superior	901	1,04	1,75	0	6
Proporção de membros externos do conselho superior	896	0,15	0,16	0	0,57
Nº de reuniões do conselho superior	884	10,14	5,74	0	38

Fonte: Os autores (2023).

No intuito de demonstrar a evolução dos dados ao longo do período analisado, apresentam-se nos gráficos a seguir, o tamanho, o número de comitês vinculados, a proporção de membros externos e o número de reuniões dos Conselhos Superiores de instituições públicas federais de ensino superior brasileiras entre 2010 e 2018.

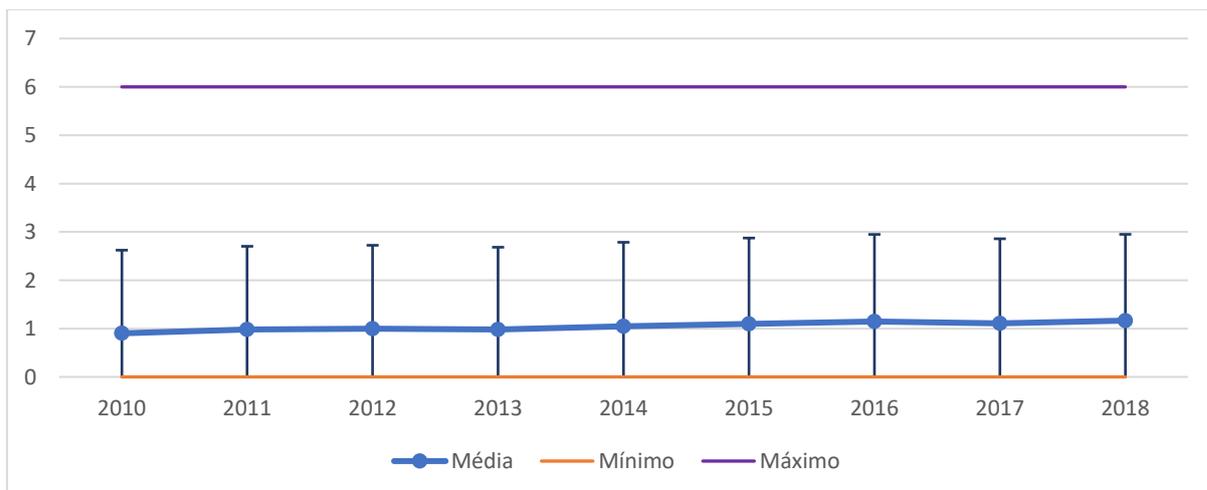
Gráfico 1: Evolução do tamanho dos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras



Fonte: Os autores (2023).

Com relação ao tamanho dos conselhos superiores, quando considerando o conjunto das instituições analisadas na pesquisa, percebe-se uma relativa tendência de crescimento do tamanho médio desses colegiados, que partem de cerca de 42 membros em 2010 para aproximadamente 49 conselheiros em 2018, ainda assim, corroborando o identificado por Bastos et al. (2016). O desvio padrão manteve-se estável em cerca de 24 conselheiros, tendo aumentado no último ano do período analisado para aproximadamente 27 conselheiros. O tamanho máximo dos conselhos apresentou elevação considerável no decorrer do período, saindo de 107 para 172 conselheiros, tendo sido o maior número observado no Conselho Superior da Universidade Federal de Uberlândia – UFU no ano de 2018. Com relação ao tamanho mínimo, houve relativa estabilidade em 11 membros intervalo analisado, e o menor número observado, de 10 conselheiros, foi identificado na Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB, em 2014.

Gráfico 2: Evolução do número de comitês vinculados aos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras

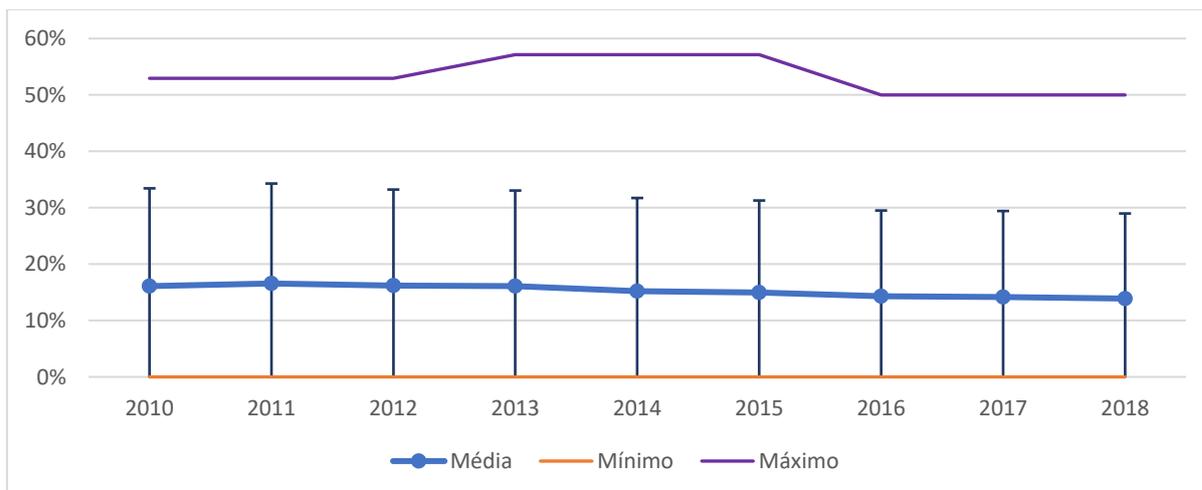


Fonte: Os autores (2023).

O número médio de comitês vinculados aos conselhos superiores das instituições analisadas também apresentou pouca oscilação, permanecendo próximo de um comitê por instituição por ano. De forma semelhante, o desvio padrão permaneceu estável até 2014 em cerca de 1,7 comitês, com ligeira elevação para 1,8 comitês a partir de então. Números máximos e mínimos de comitês não tiveram alteração ao longo do período, sendo, respectivamente, 6 e 0 comitês. A instituição com o maior número de comitês vinculados ao conselho superior foi a Universidade Federal da Bahia – UFBA, ao encontro do observado na mesma instituição por Bastos et al. (2016). Por sua vez, outras 66 instituições não apresentaram nenhum comitê vinculado aos conselhos superiores. Os tipos de comitês mais comuns identificados na pesquisa documental (cerca de 55% do total) referem-se a questões com o viés de gestão administrativa, como comitês de planejamento, de desenvolvimento institucional, de regulamentação, de gestão da infraestrutura, entre outros, e os demais referem-se aos assuntos acadêmicos, sendo recorrentes os comitês de ensino, de pesquisa, de extensão e de ações afirmativas.

Gráfico 3: Evolução da proporção de membros externos nos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras

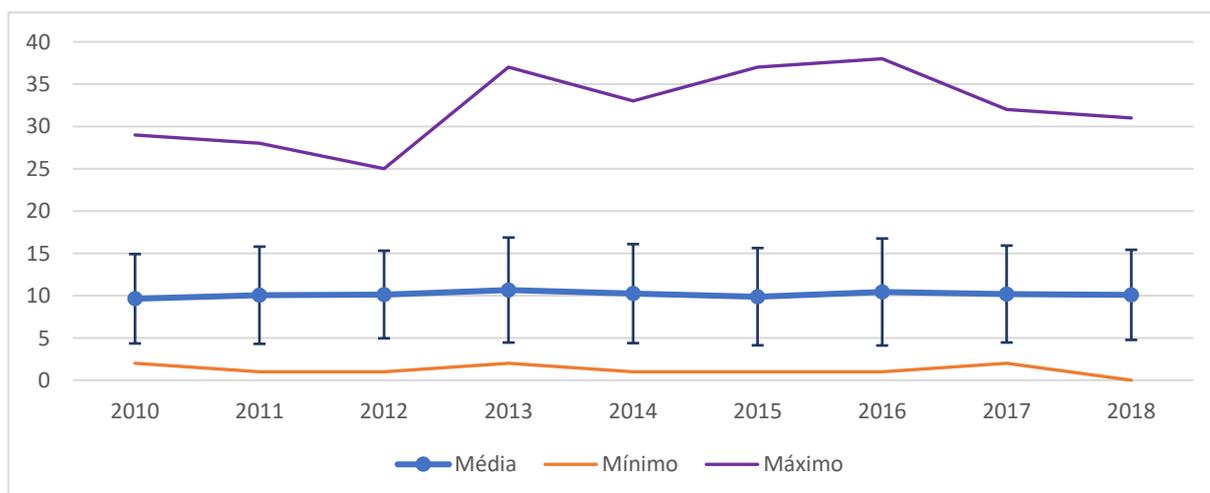
EVOLUÇÃO DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS



Fonte: Os autores (2023).

Com relação à proporção de membros externos nos conselhos superiores, em média se observou uma ligeira redução da proporção dessa categoria de conselheiros, saindo de aproximadamente 16% dos membros para cerca de 14%. Também houve leve redução no desvio padrão, saindo de 17% para 15%. A proporção máxima de conselheiros externos observada ao longo do período oscilou próximo de 50% dos conselheiros, tendo sido de cerca de 57% dos membros do conselho superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP nos anos de 2013 a 2015. Por sua vez, a proporção mínima desses membros manteve-se em 0% - ou seja, sem conselheiros externos – ao longo de todo o período para 12 instituições.

Gráfico 4: Evolução do número de reuniões dos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras



Fonte: Os autores (2023).

Por fim, com relação ao número médio de reuniões dos conselhos superiores, observou-se relativa estabilidade ao longo do período, mantidas em média 10 reuniões por instituição por ano. O desvio padrão oscilou sem tendência clara definida, ficando entre 5,17 e 6,3 no período. O número

máximo de reuniões também apresentou oscilações, mas iniciou e encerrou o lapso de tempo analisado com cerca de 30 reuniões, sendo o pico 38 reuniões realizadas pelo conselho superior da Universidade da Integração Nacional da Lusofonia Afro Brasileira – UNILAB no ano de 2016. O número mínimo manteve-se estável entre 0 e 2 reuniões ao longo do período, tendo sido de 0 reunião para a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP no ano de 2018.

A seguir, apresentam-se na Tabela 2 as estatísticas descritivas referentes aos dados das estruturas administrativas e acadêmicas das instituições no período analisado.

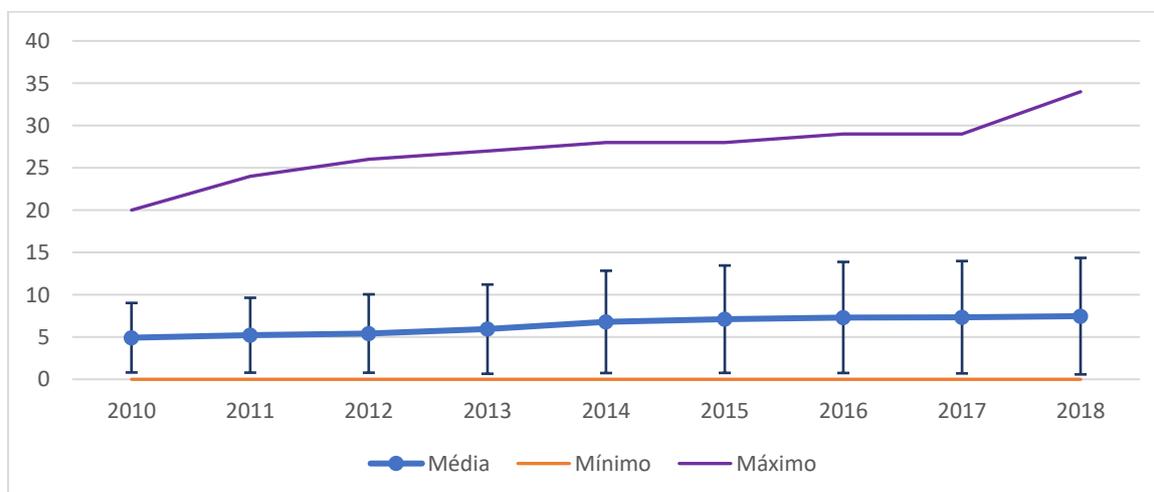
Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos dados referentes às estruturas administrativas e acadêmicas das instituições analisadas

Dados	Nº de Observações	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo
Nº de <i>campi</i> fora da sede	909	6,41	5,85	0	34
Nº de pró-reitorias	910	5,96	1,25	3	11
Nº de unidades acadêmicas	906	12,06	8,35	1	44

Fonte: Os autores (2023).

Da mesma forma que para os Conselhos Superiores, no intuito de se demonstrar a evolução dessas estruturas, apresentam-se a seguir, gráficos com o número de *campi* fora de sede, o número de pró-reitorias e o número de unidades acadêmicas das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior entre 2010 e 2018.

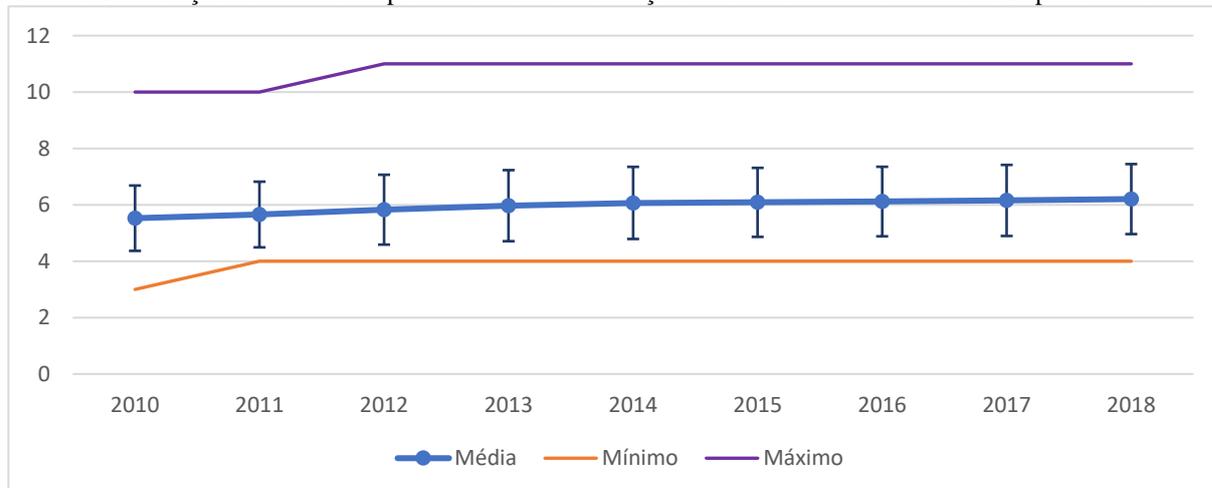
Gráfico 5: Evolução do número de *campi* fora de sede das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras



Fonte: Os autores (2023).

Observa-se um crescimento no número médio de *campi* fora de sede das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras no período compreendido entre 2010 e 2018, passando de cerca de 5 para aproximadamente 7,5 *campi* fora de sede por instituição. Também se observa o crescimento do desvio padrão, que saiu de cerca de 4 para, aproximadamente, 7 *campi* fora de sede. O número máximo cresceu de 20 para 34 *campi*, tendo sido este número observado em 2018 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP. O número mínimo ao longo do período observado foi 0, constante para seis instituições.

Gráfico 6: Evolução do número de pró-reitorias das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras

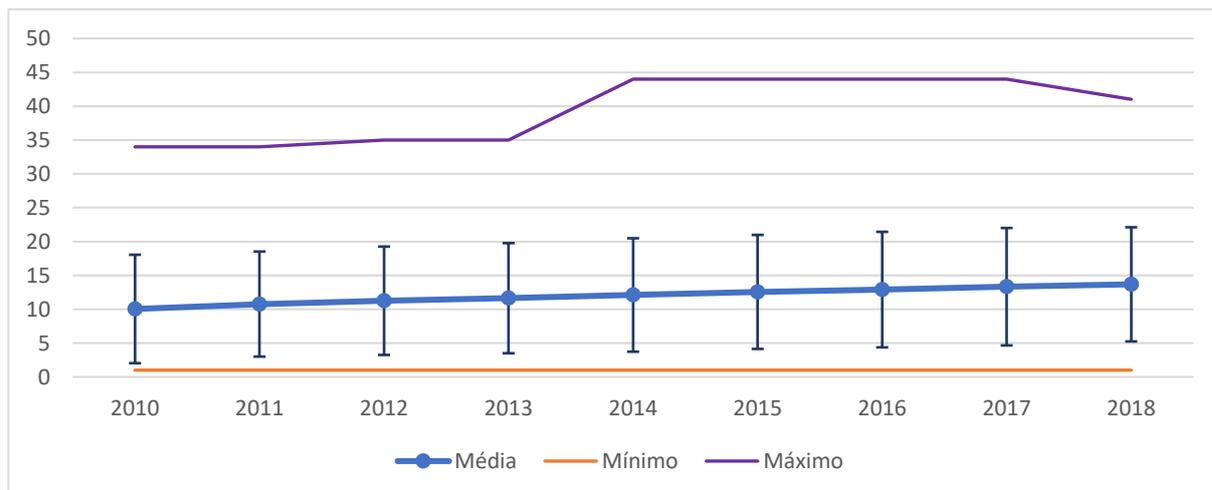


Fonte: Os autores (2023).

O número médio de pró-reitorias ou estruturas equivalentes das instituições públicas federais de ensino superior apresentou ligeiro aumento no decorrer do período compreendido entre 2010 e 2018, partindo de cerca de 5,5 para 6,2 pró-reitorias. O desvio padrão, contudo, apresentou-se estável em cerca de 1,2 ao longo do período. O número máximo de pró-reitorias observado foi 11 ao longo de boa parte do período, sendo este o número observado na Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT entre 2012 e 2018. Por sua vez, o número mínimo identificado manteve-se em 4 pró-reitorias ao longo da maior parte do período analisado, com um mínimo de 3 diretorias observado no Centro de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ no ano de 2010.

Gráfico 7: Evolução do número de unidades acadêmicas das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras

EVOLUÇÃO DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS



Fonte: Os autores (2023).

Com relação às unidades acadêmicas, houve um crescimento consistente de seu número médio no período, passando de cerca de 10 em 2010 para aproximadamente 14 em 2018. O desvio padrão, por sua vez, apresentou-se de forma consistente ao longo do período, sendo por volta de 8. O número máximo de unidades acadêmicas cresceu de 34 para 41, tendo sido observadas 44 unidades acadêmicas entre 2014 e 2017 na Universidade Federal de Goiás – UFG. Por sua vez, o número mínimo de unidades acadêmicas manteve-se estável, tendo sido observada uma unidade ao longo de todo período na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA.

Para a análise de instituições públicas federais de ensino superior brasileiras, é preciso levar em conta que, para além da educação superior, os IFs e CEFETs possuem um viés de formação profissional e tecnológica, com vistas à inserção de jovens no mundo do trabalho, ofertando, para tanto, cursos em outros níveis que não o superior, como técnico-profissionalizantes integrados ou não ao ensino médio (Brasil, 2004; Matsumoto *et al.*, 2018). Nesse sentido, as características das estruturas de governança e gestão das instituições podem apresentar variações conforme o grupo de instituições analisado. Quando comparadas em dois grupos, sendo um das instituições cuja organização acadêmica se caracteriza como Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia ou Centros Federais de Educação Tecnológica, e o outro daquelas cuja organização acadêmica é a de Universidades Federais, as estatísticas descritivas apresentam diferenças importantes. A seguir, na Tabela 3, apresentam-se estatísticas descritivas referentes aos conselhos superiores divididas entre os dois grupos anteriormente referenciados.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas dos dados dos conselhos superiores, por grupo de instituições

Dados	Nº de Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
-------	-------------------	-------	---------------	--------	--------

**EVOLUÇÃO DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**

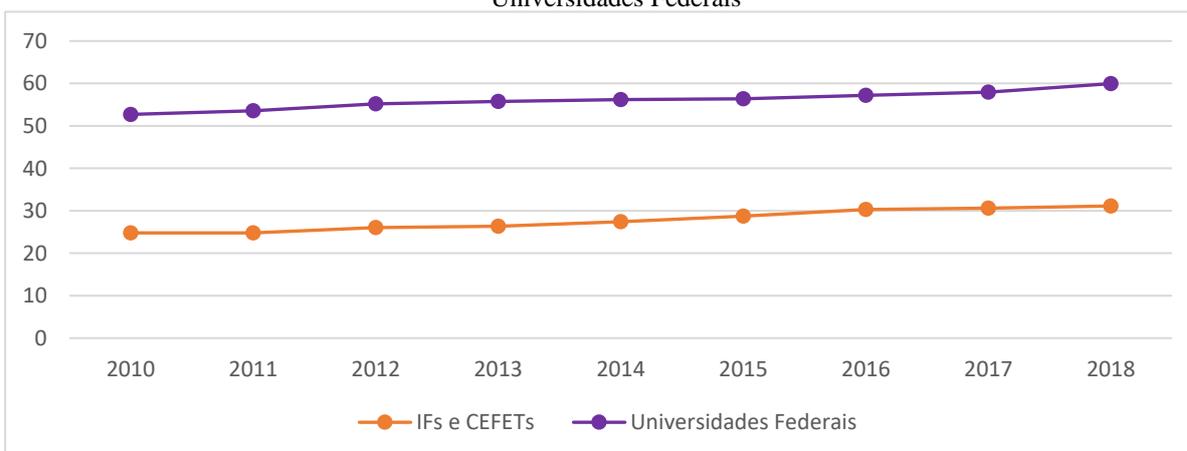
	I	U	I	U	I	U	I	U	I	U
Tamanho do Conselho	348	548	27,89	56,15	12,16	23,65	11	10	75	172
Nº de comitês vinculados	350	551	0,63	1,31	1,54	1,82	0	0	6	6
Proporção de membros externos	348	548	0,333	0,037	0,119	0,028	0,066	0	0,57	0,15
Nº de reuniões	343	541	7,45	11,85	2,89	6,41	1	0	16	38

Fonte: Os autores (2023).

Legenda: I - IFs e CEFETs; U – Universidades Federais.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram instituídos pela Seção IV da Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008), que definiu aspectos da estrutura organizacional bem como a composição básica de seus Conselhos Superiores. Contudo, desde então, essas composições parecem ter sido alteradas pela maioria dos Institutos. Neste sentido, os gráficos a seguir apresentam a comparação das médias dos conselhos superiores analisados nesta pesquisa (a saber: o tamanho; o número de comitês a eles vinculados; a proporção de membros externos; e o número de reuniões), por ano, referente ao período entre 2010 e 2018.

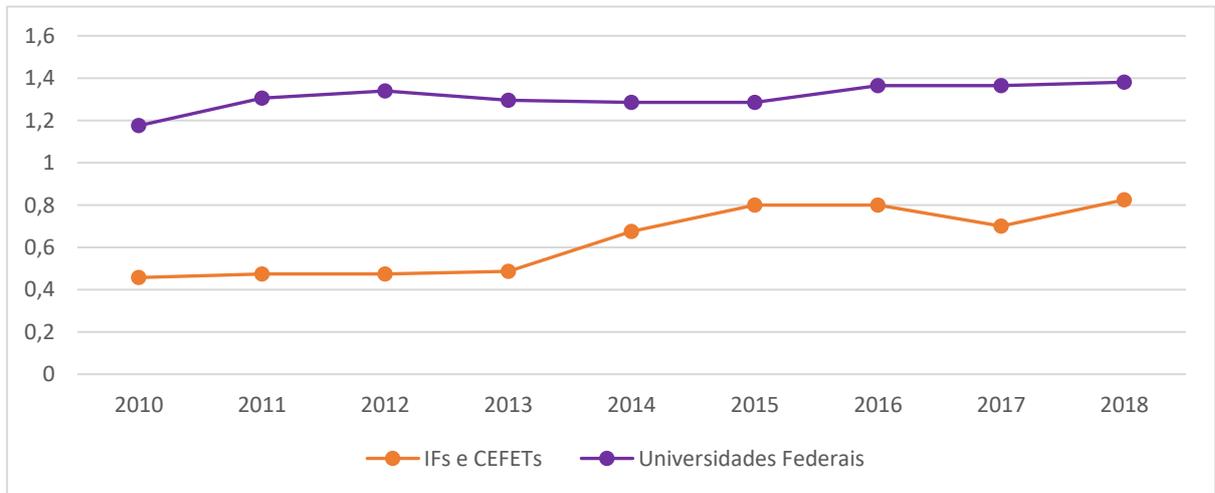
Gráfico 8: Comparação da evolução do tamanho médio dos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

Quando comparadas por grupo de instituições, IFs e CEFETs, de um lado, e UFs, de outro, as médias referentes ao tamanho, ao número de comitês vinculados, à proporção de membros externos e ao número de reuniões dos conselhos superiores dessas instituições apresentam diferenças relevantes. O tamanho médio dos conselhos é consistentemente maior para UFs, representando quase o dobro do tamanho médio observado em IFs e CEFETs no decorrer do período de 2010 a 2018. Tal fato talvez seja reflexo da relativa padronização da estrutura dos conselhos superiores para IFs quando de sua criação, pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008). De toda forma, observa-se que tanto o grupo das UFs como o de IFs e CEFETs apresentaram tendência de crescimento do número de conselheiros ao longo do período analisado.

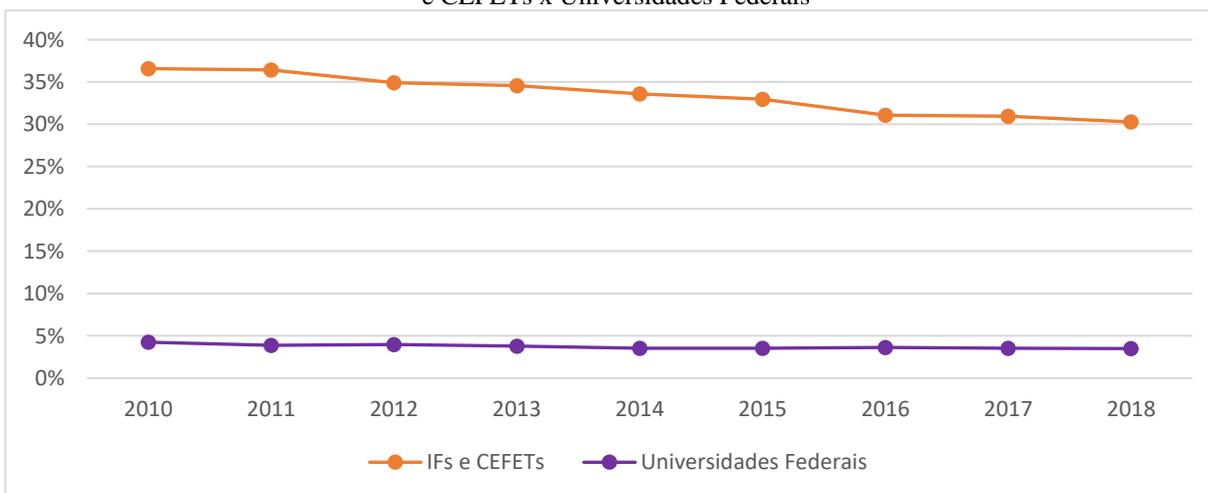
Gráfico 9: Comparação da evolução do número médio de comitês vinculados aos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

Também para o número médio de comitês vinculados ao conselho superior, observa-se que as UFs os possuem em maior número do que o grupo de IFs e CEFETs no decorrer de todo o período, em que parece haver tendência de crescimento no número desses comitês, destacadamente para IFs e CEFETs a partir de 2013. O aumento do número dessas estruturas pode se dar no sentido do aprimoramento da atuação dos Conselhos Superiores das instituições públicas federais de ensino superior, pois, como destacado por Bastos et al. (2016), eles podem se caracterizar como um mecanismo para evitar a sobrecarga de responsabilidades daqueles espaços colegiados.

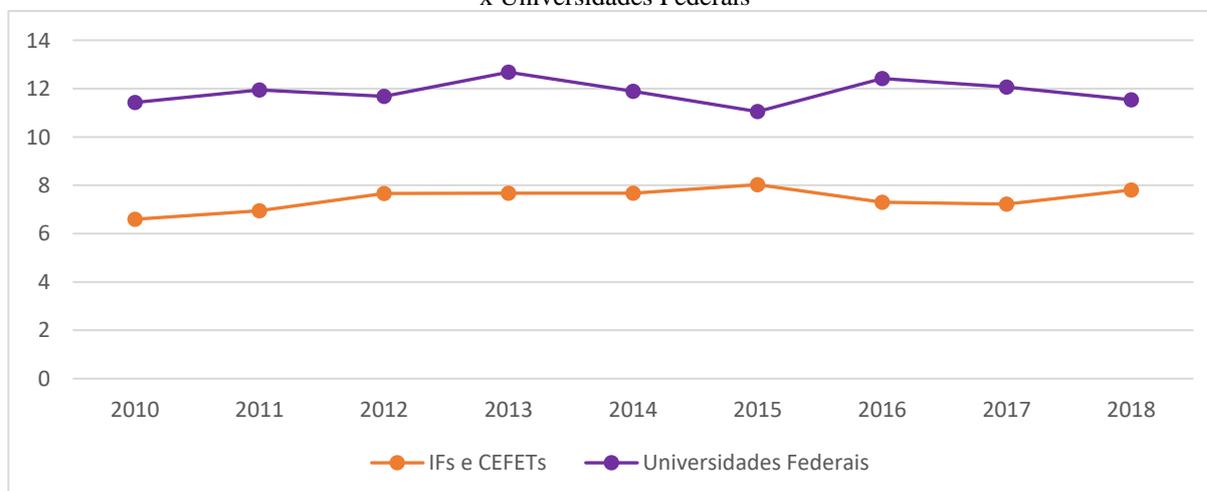
Gráfico 10: Comparação da evolução da proporção média de membros externos nos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

A diferença da proporção média de membros externos nos conselhos superiores foi bastante considerável quando comparados os grupos de instituições. Em média, no período analisado, o grupo de IFs e CEFETs possuiu cerca de nove vezes a proporção de membros externos em seus conselhos superiores observada nos conselhos de UFs. Novamente, essa proporção pode ser reflexo da configuração inicial dos conselhos de IFs observada na Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008). De toda forma, no período analisado, observou-se queda da proporção média tanto para UFs, que ao final do período apresentava uma proporção de membros externos de um ponto percentual menor do que no início, como para IFs e CEFETs, que em 2018 apresentaram uma proporção de membros externos em seus conselhos superiores sete pontos percentuais menor do que em 2010.

Gráfico 11: Comparação da evolução do número médio de reuniões dos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

Por fim, com relação ao número médio de reuniões, ao longo de todo o período observa-se que os conselhos superiores de UFs as apresentava em maior frequência do que os conselhos do grupo de IFs e CEFETs. Contudo, para UFs não parece haver tendência clara quanto a crescimento ou queda desse número, já para o grupo de IFs e CEFETs o número médio de reuniões dos conselhos superiores parece ter apresentado tendência de aumento no período.

Analisando-se as estatísticas descritivas referentes às estruturas administrativas e acadêmicas pelos grupos por tipo de organização acadêmica, observa-se que também apresentam diferenças relevantes, conforme pode ser observado abaixo na Tabela 4.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos dados referentes às estruturas administrativas e acadêmicas, por grupo de instituições

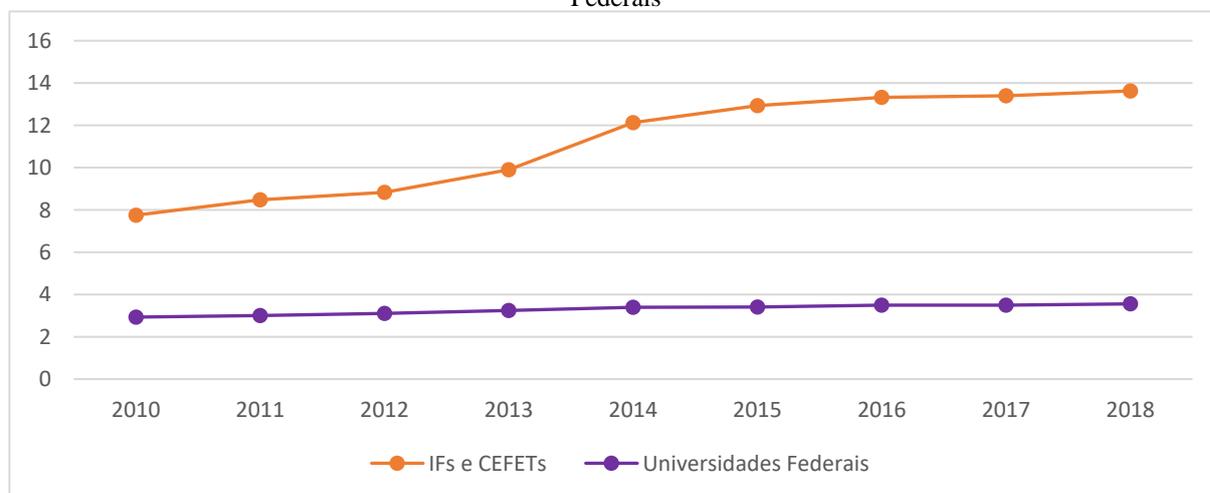
Dados	Nº de Observações		Média		Desvio Padrão		Mínimo		Máximo	
	I	U	I	U	I	U	I	U	I	U
Nº de <i>campi</i> fora de sede	400	612	11,41	3,32	6,34	2,65	1	0	34	12
Nº de pró-reitorias	400	613	4,99	6,63	0,14	1,22	3	4	6	11
Nº de unidades acadêmicas	400	609	8,31	12,83	5,05	9,45	1	1	32	44

Fonte: Os autores (2023).

Legenda: I - IFs e CEFETs; U – Universidades Federais.

Os gráficos apresentados a seguir também trazem a comparação por grupo de instituição das médias das estruturas administrativas e acadêmicas das instituições, qual sejam: os *campi* fora de sede, as pró-reitorias, e as unidades acadêmicas, por ano no período entre 2010 e 2018.

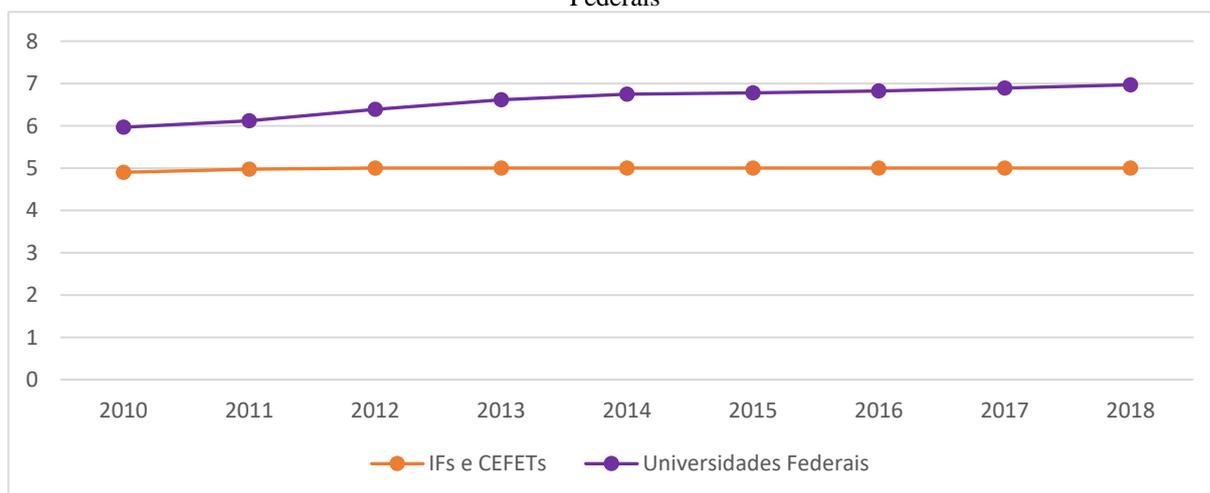
Gráfico 12: Comparação da evolução número médio de *campi* fora de sede IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

O grupo de IFs e CEFETs apresentou em média quase três vezes o número de *campi* fora de sede apresentado pelas UFs no período entre 2010 e 2018. Ao longo desse período, verifica-se que ambos os grupos de instituições apresentaram crescimento com relação ao número médio dessas estruturas. Contudo, enquanto nas Universidades Federais o número passou de cerca de 3 para aproximadamente 3,5 *campi* em média por instituição, o grupo dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Centros Federais de Educação Tecnológica saltou de uma média de aproximadamente oito para cerca de catorze *campi* por instituição, no período entre 2010 e 2018. Tal diferença pode se dar em função da caracterização de IFs como instituições promotoras da democratização do acesso e a interiorização do ensino profissionalizante e de nível superior, ao encontro do apontado por Matsumoto et al. (2018).

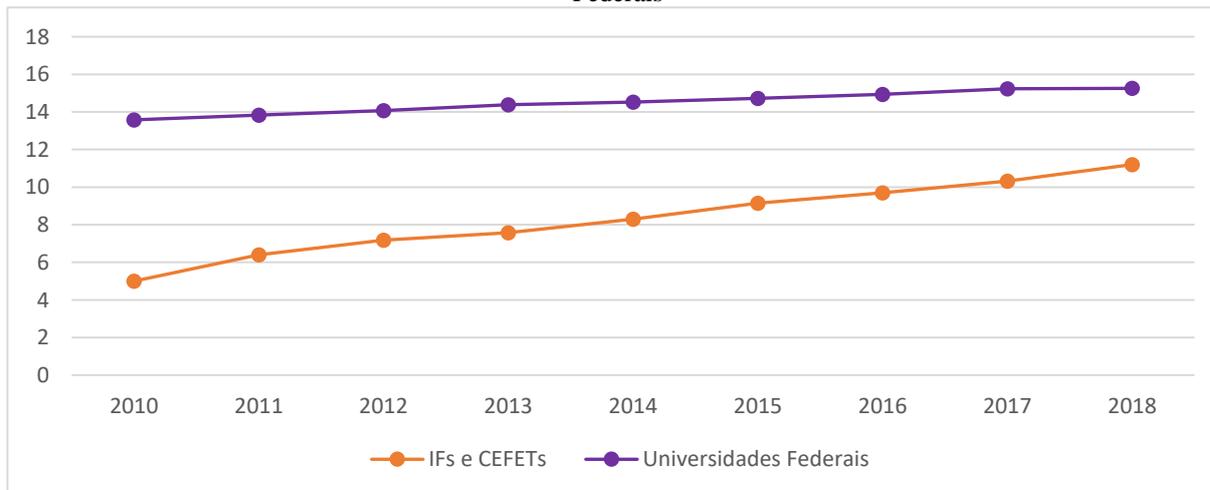
Gráfico 13: Comparação da evolução número médio de pró-reitorias de de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

Por sua vez, quando analisado o número médio de pró-reitorias ou estrutura equivalente entre os dois grupos de instituições, as UFs detinham um maior número de tais estruturas ao longo de todo o período analisado, tendo aumentado de cerca de, em média, seis pró-reitorias em 2010 para, aproximadamente, sete em 2018. Já o grupo de IFs e CEFETs apresentou estabilidade no número médio dessas estruturas, mantido em aproximadamente cinco pró-reitorias ao longo de todo o período compreendido entre 2010 e 2018. Tal fato parece refletir a estrutura padrão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia definida pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008) e, no período analisado, não alterada por essas instituições.

Gráfico 14: Comparação da evolução número médio de unidades acadêmicas de IFs e CEFETs x Universidades Federais



Fonte: Os autores (2023).

Também para o número médio de unidades acadêmicas, verificou-se que as UFs detinham tais estruturas em maior número do que o grupo de instituições caracterizado por IFs e CEFETs no decorrer de todo período analisado. Ambos os grupos apresentaram tendência de crescimento do número médio de unidades acadêmicas, contudo, o crescimento parece mais acentuado para IFs e CEFETs, cujo número médio dessas estruturas saiu de cinco em 2010 para cerca de doze em 2018, do que para UFs, cujo crescimento no período foi de cerca de catorze para aproximadamente quinze unidades acadêmicas.

O conjunto de dados analisado traz elementos para análise do potencial efeito homogeneizador das pressões sofridas pelas instituições com relação à padronização de aspectos de sua governança e gestão. Observando-se os desvios padrão, o que se identifica é que ou se mantiveram relativamente estáveis no decorrer do período analisado, ou aumentaram. Isso significa que houve um aumento da dispersão dessas observações com relação à média, o que pode caracterizar o aumento da diversidade de arranjos de governança, em especial de seus conselhos superiores, como de gestão, referentes às estruturas administrativas e acadêmicas. A exceção fica por conta dos desvios padrão da proporção de membros externos nos conselhos superiores, que, no decorrer do período, parece ter apresentado uma ligeira tendência de queda para o conjunto das instituições públicas federais de ensino superior.

Quando analisada a comparação das médias dos dados referentes aos diferentes aspectos de governança e da gestão considerados nesta pesquisa, também não se identifica uma tendência clara de convergência desses aspectos. Há uma diminuição da proporção média de membros externos dos conselhos superiores, destacadamente para o grupo de IFs e CEFETs, mas ainda bastante distante dos valores médios observados para UFs. Outra possível convergência parece

ocorrer com o número médio de unidades acadêmicas, em que IFs e CEFETs parecem crescer no sentido dos valores observados em UFs. Contudo, tal crescimento parece mais acentuado para IFs e CEFETs, o que não indicaria a possibilidade de convergência com relação a esse aspecto.

Assim sendo, corroborando o observado na literatura (Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017), as instituições públicas federais brasileiras de ensino superior parecem ter encontrado formas de se adaptar a esse novo contexto de pressões homogeneizadoras e de padronização dos aspectos de governança e gestão. Rumando num sentido oposto ao de tais pressões, essas instituições mantiveram ou mesmo aumentaram a diversidade de arranjos de governança e gestão, tanto considerando-se o conjunto de instituições, como quando se considera instituições com os mesmos tipos de organização acadêmica (IFs, CEFETs ou UFs). Tendo sido apresentados e discutidos os resultados, a seguir passa-se às conclusões desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do período compreendido entre 2010 e 2018, observaram-se alterações significativas nos arranjos de governança e da gestão das instituições de ensino superior públicas federais cuja organização acadêmica se configura como Centro Federal de Educação Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia ou Universidade Federal.

Com relação aos arranjos de governança dessas instituições, aqui representados pelas características dos seus Conselhos Superiores, no decorrer do período analisado verificou-se o aumento do tamanho desses espaços colegiados, uma relativa estabilidade do número médio de comitês a eles vinculados e do número de reuniões anuais por eles realizadas, e uma ligeira redução na proporção de membros externos. Os desvios padrão das características referentes aos Conselhos analisadas apresentaram oscilações, tendo havido tendência de queda apenas para a proporção de membros externos.

Quando comparadas por grupo de instituições, Centros Federais de Educação Tecnológica e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de um lado, e Universidades Federais, de outro lado, verificou-se ao longo de todo o período que UFs possuíam Conselhos maiores, com mais comitês vinculados, com um maior número de reuniões anuais, e proporção muito menor de membros externos do que o observado nos Conselhos de IFs e CEFETs.

Por sua vez, no que concerne à configuração da gestão, aqui expressa pelas estruturas administrativas e acadêmicas, entre 2010 e 2018 verificou-se o aumento do número médio de *campi* fora da sede, de pró-reitorias e de unidades acadêmicas por instituição. O desvio padrão observado manteve-se estável ou, no caso do número de *campi*, aumentou no decorrer do período. No decorrer de todo esse interstício, o grupo de instituições caracterizadas como IFs e CEFETs apresentou em média mais *campi* fora de sede do que as UFs que, por sua vez, possuíam mais pró-reitorias e unidades acadêmicas.

Ao longo do período analisado, o grupo de IFs e CEFETs apresentou Conselhos Superiores pequenos e com elevada proporção de membros externos, e um número estável de pró-reitorias. Tais aspectos das estruturas de governança e de gestão do grupo de IFs e CEFETs podem refletir, até hoje, a configuração inicial dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia definidos na sua Lei de criação - Lei nº 11.892/2008 -, ao encontro das proposições da Teoria da Dependência da Trajetória. Já o elevado número médio de *campi* fora de sede observado nesse grupo pode refletir a vocação dessas instituições para a interiorização e democratização do acesso ao ensino no nível profissionalizante e superior, corroborando o observado na literatura (Matsumoto *et al.*, 2018).

Os achados desta pesquisa levam à conclusão de que, no período entre 2010 e 2018, houve manutenção ou aumento da diversidade das estruturas de governança e gestão das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras. Seja pelo efeito das decisões tomadas e das estruturas adotadas no passado, seja pela autonomia dessas instituições mesmo diante de pressões conformadoras, as instituições públicas federais de ensino superior parecem reafirmar suas especificidades em suas estruturas de governança e gestão.

Por se basear primeiramente em informações inseridas em documentos publicamente disponíveis nos portais institucionais, eventuais incorreções observadas em tais documentos podem ter sido reproduzidas na compilação dos dados, limitando as conclusões desta pesquisa. Contudo, visando minimizar tais limitações, quando verificadas discrepâncias referentes a algum dado em documentos diferentes, ou quando observadas variações abruptas em dados institucionais em anos contíguos, realizou-se consulta à instituição responsável pelo dado para esclarecimentos.

A análise dos arranjos de governança e de gestão de instituições públicas federais de ensino superior ainda carece de mais estudos que lancem luz às suas peculiaridades. Assim sendo, podem ser desenvolvidas pesquisas que caracterizem outras instâncias de governança e gestão para além daquelas aqui analisadas, bem como pesquisas que identifiquem a relação

entre esses aspectos e o desempenho dessas instituições, no sentido de se observar como se relacionam com o desenvolvimento da missão dessas instituições.

REFERÊNCIAS

ANDIFES. **Universidades Federais Patrimônio da Sociedade Brasileira**. Curitiba. UFPR, 2017. Disponível em: https://www.ufpr.br/portalfupr/wp-content/uploads/2017/11/livreto-Andifes-FINAL-para-Universidades-v24112017_baixa2.pdf.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SOUZA, Graceane Coelho; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo Sales; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **O Papel Dos Conselhos Superiores Na Estrutura De Governança Das Universidades Federais Brasileiras: O Caso Da UFBA**. Arequipa

BRASIL. **Decreto nº 5.224, de 1º de Outubro de 2004** Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008.

CAPES. **Geocapes**. 2022. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ENAP. **Estruturas Organizacionais e o Estado** Brasília ENAP, , 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5190/1/Módulo 1 - Estruturas Organizacionais e o Estad .pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5190/1/Módulo%201%20-%20Estruturas%20Organizacionais%20e%20o%20Estado.pdf).

GANGA-CONTRERAS, Francisco Anibal; SUÁREZ-AMAYA, Wendolin; CALDERÓN, Adolfo Ignacio; DA SILVA, Marco Wandercil; JUNG, Hildegard Susana. Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 435–456, 2019. DOI: 10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria De; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio De. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 5–23, 2021. DOI: 10.1590/s1414-40772021000100002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GORNITZKA, Åse; MAASSEN, Peter; DE BOER, Harry. Change in university governance structures in continental Europe. **Higher Education Quarterly**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 274–289, 2017. DOI: 10.1111/hequ.12127.

INEP. **Censo da Educação Superior 2019**. 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-](https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior-2019)

educacao-superior.

INPI. **Ranking Depositantes Residentes de Patente de Invenção - 2020**. [s.l.: s.n.].

Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/estatisticas-preliminares/rankdepositantesresidentes-2020.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

JARERNSIRIPORNKUL, Sakchai; PANDEY, I. M. Governance of autonomous universities: case of Thailand. **Journal of Advances in Management Research**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 288–305, 2018. DOI: 10.1108/JAMR-12-2016-0103.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Marcio. GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO. **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 64–83, 2022. DOI: 10.22277/rgo.v15i2.6591.

MARCONI, Maria; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.1590/S1517-97022003000100005.

MATSUMOTO, Marília; ALBUQUERQUE, Sheila Andréa Silva; PINTO, Ibsen Mateus Bittencourt Santana; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Análise da Relação entre o Desempenho Discente e os Investimentos Ocorridos com a Política Pública de Expansão dos Institutos Federais da Região Nordeste entre 2012 e 2016. *In: XXI SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO 2018*, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo p. 1–14. Disponível em: http://login.simead.com.br/21simead/anais/tema.php?cod_tema=2.

MEC. **Portaria Normativa nº 23, de 21 de Dezembro de 2017** Brasília Ministério da Educação, , 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39380012/do1-2018-09-03-portaria-normativa-n-23-de-21-de-dezembro-2017--39379864.

MEC. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC**. 2023. Disponível em: e-mec.mec.gov.br.

MEYER JUNIOR., Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n. 1, p.40-51, jan./mar., 2015.

NTIM, Collins G.; OSEI, Kofi A. The Impact of Corporate Board Meetings on Corporate Performance in South Africa. **African Review of Economics and Finance**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 83–103, 2011.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões De; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; GOMES, Amanda de Oliveira; MARIA DENIZE NUNES RODRIGUES. Controle Interno e Controladoria Na Administração Pública: Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. *In: XIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS 2012*, **Anais [...]**. [s.l.: s.n.] p. 1–15. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/305>.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares. Governança no setor público segundo a IFAC - um estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of**

Business, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020. Disponível em:
<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/11505/9603>.

TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** Referencial Básico de Governança Organizacional Brasília, 2020. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>.

UFG. **Quem Somos**. 2023. Disponível em: <https://www.emac.ufg.br/p/27466-quem-somos>.
Acesso em: 24 set. 2023.