

Quem governa a governança? Análise do iGG a partir das capacidades das Instituições Federais de Ensino

Who governs governance? iGG analysis from the capacities of Federal Education Institutions

¿Quién gobierna la gobernanza? Análisis de iGG de las capacidades de las Instituciones Educativas Federales

DAYSE LETICIA PEREIRA AMÂNCIO¹

EVANDRO RODRIGUES DE FARIA²

MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA³

LUIZ ANTÔNIO ABRANTES⁴

Resumo: Este estudo buscou validar o índice integrado de governança e gestão públicas (iGG) das IFES brasileiras, a partir de aspectos voltados à capacidade técnica destas instituições. Os dados coletados de 103 IFES foram submetidos a análise de *clusters* e a testes de médias. Com base na identificação de possíveis fragilidades do índice quanto às áreas de pessoal, TI, recursos financeiros e controle interno, tem-se que o iGG carece de aprimoramento para, como instrumento de gestão, facilitar a promoção de governança nas IFES e, por conseguinte, contribuir para uma educação pública de qualidade.

Palavras-chave: Governança pública, Capacidade técnica, Instituições federais de ensino.

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5736-0141>. Universidade Federal de Viçosa (UFV), Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7982-3947>. Universidade Federal de Viçosa (UFV), Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9538-1699>. Universidade Federal de Viçosa (UFV), Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

4 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4460-125X>. Universidade Federal de Viçosa (UFV), Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

Abstract: *Our aim was to validate the integrated index of public governance and management (iGG) of Brazilian IFES, based on aspects of the technical capacity of these institutions. Data collected from 103 IFES were subjected to cluster analysis and means tests. Based on the identification of possible weaknesses in the index in the areas of personnel, information technology, financial resources, and internal control, it is clear that the iGG needs improvement to, as a management instrument, facilitate the promotion of governance in IFES and, therefore, contribute to quality public education.*

Keywords: *Public governance, Technical capacity, Federal educational institutions.*

Resumen: *Este estudio buscó validar el índice integrado de gobernanza y gestión pública (iGG) de IFES brasileñas, con base en aspectos de la capacidad técnica de estas instituciones. Los datos recopilados de 103 IFES se sometieron a análisis de conglomerados y pruebas de medias. Posibles debilidades del índice identificadas en las áreas de personal, tecnología de la información, recursos financieros y control interno, queda claro que el iGG necesita mejoras para, como instrumento de gestión, facilitar la promoción de la gobernanza en IFES y, por tanto, contribuir a una educación pública de calidad.*

Palabras clave: *Gobernanza pública. Capacidad técnica. Instituciones educativas federales.*

INTRODUÇÃO

A educação é, conforme previsto no texto constitucional, um direito social, de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório (Brasil, 1988). Mediante regime de colaboração, a educação nacional é assim organizada entre os entes federativos: a oferta da educação infantil e, prioritariamente, do ensino fundamental compete aos Municípios; os Estados devem assegurar o ensino fundamental e oferecer, de modo primordial, o ensino médio; ao Distrito Federal são concedidas as mesmas competências dos Estados e Municípios; e o ensino superior fica à cargo da União (Brasil, 1996).

De modo geral, as transformações e reformas ocorridas na Administração Pública brasileira⁵, visando otimizar a capacidade de atuação do Estado, refletiram na educação superior, sobretudo com a tendência à descentralização (Souza; Silva, 2009). Assim, em alusão a um ideário de flexibilização, as instituições federais de ensino - IFES passam a ser autoadministradas sendo, contudo, mantidos os processos de autorização, reconhecimento, credenciamento, financiamento, supervisão e avaliação por parte da União (Brasil, 1996).

5 As práticas governamentais passaram, a partir dos anos de 1990, por profunda mudança inspirada nos Modelos Burocrático e Gerencialista, que desencadearam uma reestruturação na administração pública do país (Souza; Silva, 2009).

Em que pese a educação seja, como dito, de responsabilidade do Estado, sua disseminação acaba por depender da forma como esse serviço é gerido pelas instituições de ensino. No caso das IFES, sua natureza autárquica – que coaduna com a aludida descentralização do Estado – aliada à diretriz constitucional de indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, acaba por incutir grandes desafios para a gestão dessas instituições (Alves Júnior, 2019).

Nesse contexto, entra em cena a governança pública, que evidencia se esses entes semiautônomos realmente atuam em consonância com os interesses da sociedade, gerando resultados positivos para a educação brasileira e para o desenvolvimento do país (Alves Júnior, 2019). Em atenção à governança, a Administração Pública Federal estabeleceu uma política determinando que as entidades a ela vinculadas atendam uma série de diretrizes, as quais são acompanhadas por órgãos de monitoramento e controle. O Tribunal de Contas da União - TCU, que representa um desses órgãos, realiza um levantamento para verificar o nível de governança do setor público, refletido no índice integrado de governança e gestão públicas - iGG (Brasil, 2017).

Elaborado em 2017, o iGG engloba o levantamento de quatro aspectos das organizações públicas ligados à governança, quais sejam: gestão de pessoas; tecnologia da informação - TI; contratações; e governança pública. Tal levantamento integra o processo de prestação de contas públicas e visa dar suporte para que as instituições aprimorem sua governança por meio de autoavaliações e, inclusive, de análises comparativas propiciadas pelo *ranking* das instituições públicas, fruto desse índice (Brasil, 2017).

A despeito dos esforços prescritivo-formais visando à implementação de normas e boas práticas relacionadas à gestão e à governança no setor público, as instituições de ensino possuem particularidades em seu contexto político-institucional, além de regras constituídas social e historicamente, que são compartilhadas por suas comunidades acadêmicas. Ademais, cada IFE tem também especificidades em termos estruturais, de capacidades técnicas e de recursos operacionais, que irão conduzi-las a performances e resultados distintos (Gonçalves, 2015).

Cabe destacar que o próprio referencial balizador elaborado pelo TCU prevê como objetivo do levantamento: “reunir informações sobre a capacidade dos órgãos públicos federais de orientar e regular os recursos sob sua responsabilidade e contribuir para o aprimoramento da governança e da gestão pública” (Brasil, 2014, s.p.). Partindo, assim, da premissa de que as diretrizes voltadas à governança pública têm importante papel no desempenho das instituições federais de ensino, cabe ponderar se o nível de governança apurado pelo iGG reflete a realidade das IFES no tocante às suas capacidades.

Ante o exposto, o estudo se baseia na seguinte questão: uma boa capacidade técnica necessariamente está atrelada a um alto índice de governança e gestão públicas? Com isso, busca-se **validar, a partir de aspectos voltados à capacidade técnica, o índice integrado de governança e gestão públicas das instituições federais de ensino brasileiras.**

O iGG e o *ranking* de governança têm sido focos de investigações que buscam associar o panorama por eles evidenciado a outros constructos da gestão, como desempenho, eficiência e valor público (Alves Júnior, 2019; Pasquali; Nottar; Mello, 2020; Martins et al., 2020; Machado; Quiraque, 2023). Dentre tais estudos, apenas as evidências empíricas de Machado e Quiraque (2023) apontaram uma relação positiva entre a eficiência e o nível de governança – que, vale dizer, teve como *proxy* o iGG. Os outros três estudos destacaram a ausência de correlação estatística, desvelando a necessidade de se identificar se o índice, tal como é construído, reflete a realidade das instituições públicas.

Dito isto, este estudo se diferencia dos anteriores ao propor discussões que, ao invés de abordarem a governança com enfoque nos resultados, traz luz sobre as capacidades e recursos das instituições. Ademais, além das universidades públicas já contempladas em outras pesquisas, este estudo também agrega os institutos federais, ampliando a abrangência e representatividade dos resultados no âmbito da educação federal.

As evidências detectadas neste estudo têm potencial para contribuir com a produção de conhecimento no campo da administração pública, sobretudo na área de governança universitária. Em paralelo, ressalta-se a possibilidade desta investigação gerar reflexões e, porventura, inspirar mudanças na abordagem dos órgãos de controle para que, além da atuação prescritivo-formal, eles incorporem perspectivas mais estratégicas que considerem as especificidades das IFES, as auxiliem a ampliar suas capacidades e a alcançar, efetivamente, maiores níveis de governança.

Por fim, este artigo foi estruturado em seções, a começar por esta introdução seguida da revisão de literatura, a qual contextualiza primeiramente a governança pública para, então, relacioná-la à estrutura organizacional, em termos da capacidade técnica, de modo a evidenciar as hipóteses do estudo. Na sequência, parte-se para a descrição dos procedimentos metodológicos adotados na investigação e que dão suporte à seção seguinte de discussão dos resultados, bem como às considerações finais ao estudo.

GOVERNANÇA PÚBLICA

Conforme Rhodes (1996), a governança pública consiste na incorporação e adaptação dos princípios de governança corporativa do setor privado em agências do setor público e traz consigo grande alteração no papel do Estado. Cabe mencionar, como exposto por Matias-Pereira (2010, p. 112), que a “forma de operação da gestão pública foi influenciada pelo movimento da New Public Management (NPM), cujo objetivo maior era a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público”.

Ainda de acordo com Matias-Pereira (2010), os aspectos que mais se relacionam à governança pública são:

a legitimidade do espaço público em constituição; a repartição do poder entre aqueles que governam e aqueles que são governados; os processos de negociação entre os atores sociais (os procedimentos e as práticas, a gestão das interações e das interdependências que desembocam ou não em sistemas alternativos de regulação, o estabelecimento de redes e os mecanismos de coordenação); e a descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar. (Matias-Pereira, 2010, p. 115)

Assim, as estruturas de governança pública acabam inserindo modelos mais participativos de gestão que norteiam a tomada de decisão dos gestores públicos, seja nas rotinas administrativas, seja nos desafios que as instituições dessa esfera enfrentam (Kuhlmann, 2021; Osborne, 2006).

Não obstante, em se tratando do contexto brasileiro, Maciel e Pinto (2022, p. 13) destacam que o país “ainda precisa colocar a teoria em prática, uma vez que está em processo de adequação e engatinhando quanto a sua prática de governança”. Ademais, no caso específico das instituições federais de ensino, a literatura aponta que o maior desafio consiste na consolidação e institucionalização do processo de governança pública, que fortaleçam a gestão dessas organizações (Azzari; Silva; Chiarello, 2020).

Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) destaca a necessidade de controle, transparência e atribuição de responsabilidade nas IFES, principalmente no tocante ao orçamento público, aos créditos e despesas públicas, à gestão de pessoas – que precisa estar em consonância com o estatuto dos servidores –, ao atendimento à Lei da Informação, dentre tantas outras prerrogativas do setor público. Assim, essas instituições têm sido cada vez mais demandadas no que tange à transparência e à prestação de contas, por meio da exposição de dados, elaboração de relatórios e atendimento a diretrizes estabelecidas pelos órgãos e sistemas de controle (Azzari; Silva; Chiarello, 2020).

Um dos órgãos pertencentes ao controle externo e que fiscaliza a gestão de entidades públicas brasileiras é o Tribunal de Contas da União - TCU. Como dito em tópico anterior, esse órgão acompanha os processos voltados à governança pública e, desde 2013, realiza levantamentos para identificar a situação das organizações e estimular a adoção de boas práticas de governança. A referida apuração abrangia os seguintes eixos: gestão de pessoas; gestão de tecnologia e segurança da informação; gestão de contratações e governança pública (TCU, 2021).

A partir de 2017, os 4 eixos foram reunidos em um só instrumento de avaliação: o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG. Calculado mediante aplicação de questionários às próprias entidades pertencentes à Administração Pública Federal, o índice reflete os níveis de governança alcançados por essas instituições e objetiva desvelar pontos críticos que alertem para a necessidade de melhorias (TCU, 2021).

Apoiado na premissa de que mecanismos de decisão mais alinhados aos objetivos institucionais tendem a elevar a eficiência dos órgãos públicos, Alves Júnior (2019) hipotetizou, em seu estudo, que a governança das universidades – representada no iGG – as torna mais eficientes. Todavia, os resultados não apresentaram significância estatística. Pasquali, Nottar e Mello (2020) também investigaram a governança a partir das práticas mensuradas pelo TCU e, ao relacioná-la ao desempenho das universidades, encontraram resultados que, assim como no estudo anteriormente mencionado, não sustentam uma relação estatisticamente significativa. Já Martins et al. (2020) se debruçaram sobre a governança associada à geração de valor público e verificaram fraca correlação entre o iGG e os indicadores de impacto das atividades das universidades.

Cabe destacar que, embora os aludidos estudos não tenham identificado os resultados esperados, o índice pode contemplar outros aspectos da gestão pública que, teoricamente, também estão relacionados à governança, como a capacidade técnica e os recursos operacionais das instituições de ensino. Afinal, como exposto por Matias-Pereira (2014), a governança trata, em sentido amplo, da capacidade administrativa e financeira do setor público para implementar políticas e práticas de gestão.

GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS E CAPACIDADE TÉCNICA DAS IFES

Como recomendação para aumentar os níveis de governança pública, a gestão deve, dentre outras diretrizes, “desenvolver ininterruptamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação”. Ademais, também se faz necessário estabelecer sistemas eficazes de gestão de riscos e controles internos (TCU, 2021).

Dentre os diversos aspectos que uma política de governança pública precisa abordar, a gestão de pessoas demanda especial atenção. Anteriormente conceituada como administração de recursos humanos e com foco em questões administrativas e burocráticas, a gestão de pessoas tem passado por profundas – embora graduais – mudanças que se relacionam à modernização do aparelho estatal e à busca por eficiência organizacional (Ribeiro et al., 2013; Oliveira et al., 2020).

Tal reestruturação concede à área um caráter mais estratégico, em que o papel exercido adquire extrema relevância no alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que há a responsabilidade de promover espaços de trabalho sinérgicos e abertos à criatividade, ao trabalho em equipe e à diversidade. Nesse sentido, o desenvolvimento dos servidores públicos ganha destaque e as instituições passam a implementar políticas e práticas para promovê-lo (Moura; Souza, 2016; Oliveira et al., 2020)

Uma característica que cabe destacar no âmbito das instituições federais de ensino – e que também afeta a gestão de pessoas – é a autonomia que, diferente de outras organizações públicas, elas possuem para as tomadas de decisão. Assim, as histórias distintas de seus múltiplos atores resultam em uma combinação de fatores estruturais, culturais e ambientais, que levam a gestão a atuações e resultados distintos (Christensen, 2011).

Cabe destacar que as IFES são recorrentemente expostas a grandes desafios que impactam a gestão organizacional e, inclusive, a gestão de pessoas, a exemplo dos cortes orçamentários e da pressão para obter recursos de outras fontes, além dos riscos de conflitos de interesses, atuação imoral ou mesmo ilegal por parte dos agentes públicos – assédios, desvio de recursos, fraudes em processos licitatórios (Bassi; Simonetto, 2017). Assim, fica evidenciada a necessidade de se trabalhar a governança universitária para que tais desafios sejam superados e os riscos, mitigados.

Nesse cenário, o agente público, como ator social que ocupa posição central no processo de atender ao interesse público, levará a efeito os atos de gestão no âmbito dos arranjos de governança. Assim, cabe à gestão das instituições públicas induzir a profissionalização de seu quadro de servidores, apurando, de modo adequado, as necessidades de recursos humanos, elaborando um planejamento de pessoal

devidamente estruturado e realizando uma boa seleção de gestores (Demarco, 2015). Em consonância, Bonemberger et al. (2019) apontam que o aumento da qualificação do corpo técnico, decorrente de políticas de incentivo, amplia o capital intelectual do setor, propiciando benefícios profissionais e institucionais.

Em razão do exposto, presume-se que quanto maior o capital intelectual da instituição federal de ensino – vale dizer, em decorrência da formação e mobilização de competências específicas dos servidores –, mais alto estará seu nível de governança. Assim, hipotetiza-se que:

H1: As IFES que contam com um quadro de servidores com maior qualificação possuem maior nível de governança.

Adicionalmente, considerando as particularidades de carreira existentes entre os tipos de servidores – docentes e técnicos-administrativos –, e visando identificar a contribuição de cada um para o cenário que se desvela, foram estabelecidas as sub-hipóteses:

H1a: As IFES que contam com um quadro de docentes com maior qualificação possuem maior nível de governança.

H1b: As IFES que contam com um quadro de técnicos-administrativos com maior qualificação possuem maior nível de governança.

Já quanto à relação estabelecida entre a governança pública e a tecnologia da informação - TI, nota-se uma tendência à utilização de recursos tecnológicos para viabilizar e aprimorar a prestação de contas e o controle público. Ademais, a gestão inadequada de tais tecnologias representa grandes riscos ao sistema de governança – o que justifica maior direcionamento dos gestores públicos no investimento em infraestrutura de TI e na formação e desenvolvimento de equipes de trabalho com competências digitais (Goshovska et al., 2021). Dito isto, chega-se à seguinte hipótese:

H2: As IFES que contam com mais profissionais de carreira na área de TI possuem maior nível de governança.

Compreendendo o orçamento público como instrumento norteador e limitador da gestão de organizações públicas, assume-se que ele gera impactos nas esferas políticas, econômicas e, até mesmo, sociais. Ademais, embora ainda não haja no Brasil uma dinâmica efetiva de cogestão pública, a mobilização social e a cobrança por maior transparência só crescem na nação (Oliveira et al., 2016; Gesser et al., 2021). Assim, hipotetiza-se que, quanto maior o repasse orçamentário para a instituição federal de ensino, maior será sua capacidade de investir em melhorias na estrutura e maior atenção (e cobrança) ela receberá da sociedade, tendendo assim a investir mais em práticas e ações voltadas à governança que apresentará, em tal IFE, um nível mais alto. Ante o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

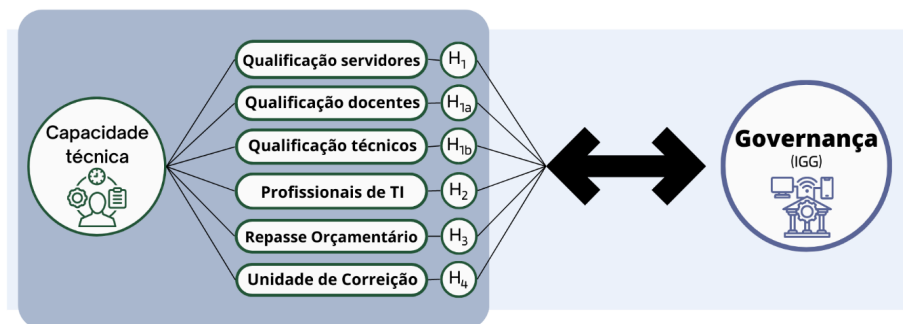
H3: As IFES que contam com maior repasse orçamentário possuem maior nível de governança.

As atividades realizadas por órgãos internos de controle, em tese, permitem o melhor aproveitamento dos recursos organizacionais no setor público, suscitando um ambiente de integridade que acaba por reduzir a ocorrência de irregularidades e corrupção. Representando um dos pilares do controle interno, as unidades de correição contribuem para o fortalecimento da governança e para a entrega de valor público para a sociedade (Brito et al., 2022; Holanda; Borges, 2022). Presume-se, deste modo, que as instituições com nível mais alto de governança, contarão com unidades de correição em sua estrutura organizacional. Assim, hipotetiza-se:

H4: As IFES que contam com unidade de correição possuem maior nível de governança.

A Figura 1 traz a representação visual da estruturação deste estudo, que engloba suas principais temáticas – quais sejam, a capacidade técnica e a governança das IFES – evidenciando tanto a relação que se propõe testar estatisticamente entre variáveis que envolvem a qualificação dos servidores, a composição da equipe de TI, o repasse orçamentário e a existência de unidade de correição.

Figura 1 - Modelo conceitual do estudo



Fonte: Elaborada pelos autores.

A compreensão acerca da governança pública, bem como o entendimento sobre as relações que se supõe existir entre ela e a capacidade técnica das instituições federais de ensino, constituem o aporte necessário ao estudo. Isto posto, inicia-se a descrição dos aspectos metodológicos da pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conduzido em uma perspectiva censitária, o estudo teve como *locus* as instituições brasileiras ligadas à rede federal de ensino – notadamente, as universidades e institutos federais e contou com 103 IFES.

De ordem secundária, os dados foram coletados diretamente das seguintes bases: Portal do Tribunal de Contas da União - TCU; Censo da Educação Superior – Inep/MEC; Painel Estatístico de Pessoal - PEP; Portal SIGA Brasil; e Portal de Corregedorias - CGU. Ademais, elegeu-se o ano de 2021 para a análise *crosssection*, uma vez que este foi o período mais recente com a disponibilização concomitante de todos os dados.

As variáveis utilizadas no estudo representam aspectos da governança pública e da gestão das instituições federais de ensino e estão todas elencadas, juntamente com suas características, no Quadro 1. Cabe destacar que, embora os dados indiquem a presença de *outliers*, e sua exclusão seja uma alternativa recorrente para esse tipo de impasse com a distribuição dos dados, neste estudo essa opção é descartada, uma vez que se pretende analisar o contexto geral das 103 universidades e institutos.

A seguir, discorre-se sobre as técnicas de análise utilizadas, cujos testes estatísticos foram operacionalizados com o suporte do software Stata, em sua versão 15.0.

TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Partindo de uma abordagem quantitativa e no intuito de validar o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG, empregou-se, neste estudo, a análise de agrupamentos/*clusters*, seguida do teste de médias. As técnicas permitiram identificar, a partir do agrupamento das observações e da investigação de sua inter-relação, a associação entre o *ranking* elaborado por meio do iGG e características ligadas à capacidade organizacional das instituições federais de ensino.

ANÁLISE DE *CLUSTERS*

A análise de *clusters* é utilizada quando se deseja “estudar comportamentos semelhantes entre observações em relação a determinadas variáveis métricas ou binárias e eventual existência de clusters homogêneos [internamente e heterogêneos entre si]” (Fávero; Belfiore, 2017, p. 306). Nesse tipo de análise, a despeito do que ocorre em outras técnicas multivariadas, a variável estatística não é empiricamente estimada, sendo especificada pelo próprio pesquisador em processo que será determinante para os resultados alcançados. O foco da análise, então, consiste na comparação de objetos

com base na variável já definida e não na estimação da variável em si (Hair et al., 2009). A operacionalização da análise se apoiou em Everitt et al. (2011), com a organização dos dados em uma planilha e posterior seleção do iGG como algoritmo para embasar o agrupamento das observações em clusters. Assim, o índice integrado de governança e gestão públicas foi considerado como variável dependente para identificar o nível de governança das instituições federais de ensino e, com base nele, agrupá-las.

Quadro 1 - Apresentação das variáveis utilizadas

Variável	Código	Descrição	Fonte	Escala de mensuração	Embasamento	Ano
Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	igg	Índice calculado pelo Tribunal de Contas para avaliar a capacidade e os níveis alcançados pelas instituições federais	Tribunal de Contas da União – TCU	Métrica	Alves Júnior (2019), Pasquali, Nottar e Mello (2020) e Martins et al. (2020)	2021
Qualificação de servidores	qualif_serv	Número de servidores (docentes e técnicos), com pós-graduação <i>stricto sensu</i> relativizado pelo número total de servidores	Censo da Educação Superior - Inep/MEC	Métrica	Demarco (2015) e Bonemberger et al. (2019)	
	doc_pgss	Número de docentes com pós-graduação <i>stricto sensu</i> relativizado pelo número total de docentes	Censo da Educação Superior - Inep/MEC	Métrica		
	tec_pgss	Número de técnicos-administrativos - TAES com pós-graduação <i>stricto sensu</i> relativizado pelo número total de TAES	Censo da Educação Superior - Inep/MEC	Métrica		
Corpo técnico de TI	profis_ti	Número de servidores técnicos-administrativos de carreira específica na área de tecnologia da informação (TI) relativizado pelo número total de servidores técnicos-administrativos	Painel Estatístico de Pessoal	Métrica	Goshovska et al. (2021)	
Repasse orçamentário	rep_orcam	Repasse orçamentário para a IFE, relativizado pelo total de matrículas de discentes	SIGA Brasil	Métrica	Oliveira, Pisa e Augustinho (2016) e Gesser et al. (2021)	
Órgão de controle	und_correic	Variável <i>dummy</i> à qual foi atribuído valor 1 se a IFE possui unidade de correção e valor 0 se não possui	Portal de Corregedorias - CGU	Binária	Brito et al. (2022) e Holanda e Borges (2022)	

Fonte: Elaborado pelos autores.

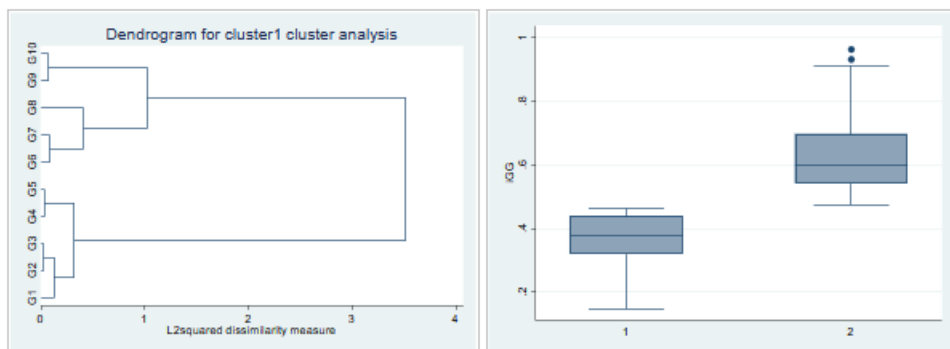
Na sequência, considerando que a variável de agrupamento – o iGG – é métrica e que o foco está na proximidade, definiu-se a distância euclidiana quadrada como medida de similaridade entre as unidades de observação. Como apontado na literatura, a distância euclidiana quadrada representa a “soma dos quadrados das diferenças sem calcular a raiz quadrada [...], e é a distância recomendada para os métodos de agrupamento centróide e de Ward” (Hair et al., 2009, p. 442).

Como forma de identificar o ordenamento e a alocação das observações, optou-se pelo esquema hierárquico, o qual “permite que o pesquisador estude, avalie e decida sobre a quantidade de agrupamentos formados” (Fávero; Belfiore, 2017, p. 310). Em complemento, como técnica para formação dos agrupamentos, elegeu-se o método de Ward.

Estabelecido o algoritmo para os agrupamentos, a quantidade de subgrupos foi definida com o auxílio do dendrograma em um processo de aglomeração, no qual todos os grupos começaram com uma só IFE e, a partir do cálculo das distâncias entre as unidades, outras instituições com mesmas características foram sendo adicionadas até que todas estivessem em um único grupo (Everitt et al., 2011).

Por fim, em dinâmica expressa na Figura 2, foram formados dois clusters, cujas diferenças na governança – visualizadas no gráfico *boxplot* – evidenciam que o grupo 1 possui amplitude e mediana do iGG menores do que o grupo 2.

Figura 2 - Dendrograma e distribuição do iGG por grupos formados



Fonte: Resultados da pesquisa.

Como forma de validação dos *clusters*, foram selecionadas outras variáveis até então não utilizadas na análise para testar empiricamente as diferenças entre os agrupamentos. Hair et al. (2009) destacam essa possibilidade para variáveis que apresentem variação ao longo dos grupos e que tenham sua relação com o objeto de estudo apoiadas na literatura.

TESTES DE MÉDIAS

Técnica que pode ser utilizada de modo exclusivo ou associada a outra – como no caso deste estudo –, o teste de hipótese com duas amostras consiste em realizar afirmações a partir de estatísticas voltadas à comparação das médias dos dados observados para duas amostras independentes. A referida técnica tem como pressupostos: a independência das observações, a distribuição normal dos dados e a igualdade de suas variâncias (Daniels; Minot, 2018).

Atendendo ao primeiro pressuposto, destaca-se que cada instituição federal de ensino que compõe o estudo se enquadra exclusivamente em um dos grupos. Confirmada a independência das observações, passou-se à verificação quanto à distribuição dos dados a partir do teste de Shapiro-Wilk, por meio do qual se identificou que os dados não apresentam distribuição normal – conforme $\text{Prob} > z$, o qual foi inferior a 0,05 para as variáveis. Tal constatação pode ser atribuída à existência, anteriormente mencionada, de *outliers*, cuja exclusão foi descartada neste estudo, em função do objetivo de analisar o contexto geral das 103 IFES.

Quanto ao terceiro pressuposto, foi aplicado o teste de Levene para cada variável, acusando a igualdade de variância em alguns casos. Nas circunstâncias em que a hipótese de igualdade de variâncias foi rejeitada, utilizou-se o comando “unequal” no STATA para informar ao *software* que, para aqueles grupos, as variâncias não são iguais.

Assim, como foram formados dois grupos a partir da análise de *clusters*, elegeu-se, no intuito de comparar as médias de tais grupos, o teste t de *Student* para duas amostras independentes, a um nível de significância de 10%. Assim, considerando que a hipótese nula H_0 é de que as médias dos grupos são iguais (Fávero et al., 2014), tem-se:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

Pretende-se testar se há diferenças entre as médias dos *clusters* 1 e 2, para cada variável independente adotada – qualificação dos servidores, docentes e técnicos-administrativos; composição do corpo técnico de TI; repasse orçamentário; e presença de unidade de correição.

Definidas as hipóteses nula e alternativa e estipulado o nível de significância, passou-se aos cálculos da estatística de teste para as amostras, os quais indicarão a rejeição ou não rejeição da hipótese nula, conforme se expõe adiante.

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E IGG NAS IFES

Uma vez conhecidas as variáveis e suas características, bem como as relações que se hipotetiza sobre elas e os métodos adotados para testá-las, passa-se à análise exploratória dos dados. Na Tabela 1 foram inseridos resultados dessa análise, incluindo as devidas medidas de centro e variação, já considerando os *clusters* formados.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis

Variável	N.º Obs.	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Cluster 1					
igg	49	0,372	0,106	0,351	0,393
qualif_serv	49	1,144	0,226	1,099	1,189
doc_pgss	49	0,889	0,188	0,851	0,926
tec_pgss	49	0,255	0,125	0,230	0,280
profis_ti	49	0,077	0,016	0,045	0,109
rep_orcam	49	59667,720	4555,418	50632,070	68703,370
und_correic	49	0,857	0,051	0,757	0,957
Cluster 2					
igg	54	0,634	0,170	0,600	0,667
qualif_serv	54	1,218	0,131	1,192	1,244
doc_pgss	54	0,949	0,006	0,937	0,961
tec_pgss	54	0,269	0,010	0,249	0,289
profis_ti	54	0,061	0,003	0,056	0,066
rep_orcam	54	57631,640	3331,991	51022,650	64240,630
und_correic	54	0,778	0,571	0,665	0,891

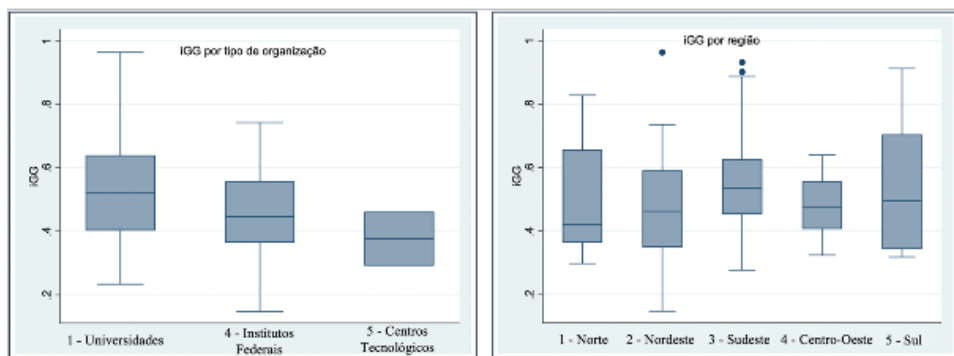
Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da estatística descritiva, é possível perceber que os valores do iGG possuíram baixa amplitude em ambos os grupos, com comportamento médio com leve assimetria à direita. Não obstante, há nítida diferenciação entre os *clusters*, uma vez que o primeiro grupo envolve índices mais baixos; e o segundo, os índices mais altos de governança e gestão públicas. Pelo gráfico *boxplot* apresentado em tópico anterior, nota-se também tal diferença.

Quanto à distribuição do iGG por tipo de organização, nota-se que as variações e medianas são maiores nas universidades (categoria 1) do que nos institutos federais (categoria 4) e, nestes, são maiores do que nos centros tecnológicos (categoria 5) – significa dizer que o nível de governança é mais alto nas universidades do que nos institutos, os quais estão melhores do que os centros tecnológicos.

Já no tocante ao iGG por região, depreende-se que os níveis de governança estão maiores nas regiões Sudeste (categoria 3) e Sul (categoria 5), com destaque para o outlier da região Nordeste (categoria 2), que é o primeiro colocado no *ranking* do iGG. Esses apontamentos se encontram representados visualmente na Figura 3.

Figura 3 - Distribuição do iGG por tipo de IFE e localização



Fonte: Elaborada pelos autores.

A qualificação dos servidores – que, se ressalta, engloba técnicos-administrativos e docentes – apresenta uma tendência acentuada à direita, com médias altas nos dois agrupamentos. Essa variável teve sua média e mediana elevadas em decorrência da alta formação nos cursos *stricto sensu* do corpo técnico docente.

Quanto à composição da equipe especializada em tecnologia da informação, os resultados vão de encontro ao esperado e se mostram confusos, sem uma nítida diferenciação entre o *cluster* 1 e o *cluster* 2. Nesse sentido, a própria exploração dos dados já insinua os resultados do teste de médias.

O repasse orçamentário, por outro lado, evidenciou grande amplitude, especialmente no agrupamento 1. Contudo, as médias se mostram mais baixas, desvelando disparidades na distribuição de recursos às instituições federais de ensino. De outra parte, no tocante à unidade de correção – única variável binária da análise –, esta se encontra presente na maioria das IFES, especificamente 84, dentre as 103, o que demonstra o direcionamento de esforços por parte da gestão dessas instituições para iniciativas voltadas à governança.

GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS

A partir da análise exploratória dos dados relacionados aos grupos formados por meio do índice integrado de governança e gestão públicas, estes foram classificados quanto ao nível de governança em: baixo (*Cluster 1*) e alto (*Cluster 2*). Isto posto, visando identificar se existem diferenças entre as médias desses grupos para cada variável, operacionalizou-se, para cada hipótese do estudo, um teste, cujos resultados se encontram condensados na Tabela 2.

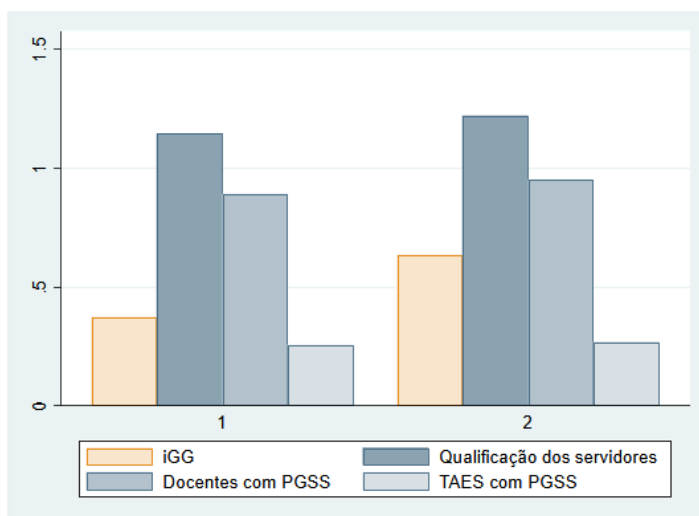
Tabela 2 - Resultados dos testes de médias para as hipóteses do estudo

Hip.	Diferença entre médias	g.l.	Test t	diff	Ha	Pr	Decisão
H1	iGG e qualificação de docentes e TAES	101	-2,913	-0,743	diff < 0	0,002	Rejeita H0
H1a	iGG e qualificação de docentes	101	-3,184	-0,604	diff < 0	0,001	Rejeita H0
H1b	iGG e qualificação de TAES	101	-0,880	-0,014	diff < 0	0,190	Não rejeita H0
H2	iGG e composição da equipe de TI	101	1,033	0,016	diff > 0	0,152	Não rejeita H0
H3	iGG e repasse orçamentário	101	0,365	2036,073	diff > 0	0,358	Não rejeita H0
H4	iGG e unidades de correção	101	1,032	0,079	diff > 0	0,152	Não rejeita H0

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, pelos valores calculados da estatística (Test t), assim como pela probabilidade associada para os testes unilaterais (Pr), que as hipóteses nulas são rejeitadas apenas para H1 e H1a. Assim, conclui-se a um nível de confiança de 99% ($Pr < 0,01$), que as médias entre o iGG e o número de servidores (docentes e TAES) com pós-graduação *stricto sensu*, bem como entre o iGG e o número de docentes com pós-graduação *stricto sensu* são diferentes. Tais diferenças constam no gráfico de barras da Figura 4 – em que foram inseridas também as médias dos TAES, ainda que não tenham significância estatística, apenas para fins de visualização.

Figura 4 - Gráfico de barras com as médias dos *clusters* 1 e 2 para H1, H1a e H1b



Fonte: Elaborada pelos autores.

O próprio órgão de controle responsável por fiscalizar as instituições federais de ensino recomenda que a gestão atue visando aumentar os níveis de governança pública, por meio do desenvolvimento ininterrupto da “capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação” (Brasil, 2021). Como exposto, os resultados estão em consonância apenas no tocante à qualificação dos docentes.

A qualificação dos servidores técnicos-administrativos, cabe problematizar, deveria ter peso em tal contexto, uma vez que são eles que, na maioria das vezes, estão ligados às definições, implementações e operacionalizações de políticas e práticas voltadas à governança pública. Não obstante, os resultados para os grupos dos docentes contribuem, também, para a governança em certo aspecto. Alguns autores introduziram evidências empíricas em estudos organizacionais que apontam um efeito positivo dessa liderança no âmbito público (Dionne et al., 2004; Wright; Moynihan; Pandey, 2012). Quando se fala em lideranças nas IFES, os cargos de gestão dessas instituições são, em grande parte, assumidos por docentes.

Nesse sentido, os resultados dos testes estatísticos condizem com a literatura da área, a qual considera a liderança um dos principais fatores que influenciam o nível de governança. Afinal, como exposto por Northouse (2018), os líderes detêm os meios para criar um ambiente interno forte, acompanhando o desenvolvimento dos trabalhadores, apoiando-os na solução de conflitos e inspirando-os a alcançar os objetivos almejados e superar barreiras.

Já quanto às demais relações hipotetizadas, surpreende que a composição da equipe especializada em TI não apresente resultado estatisticamente significativo para a governança, especialmente quando se considera que estudos realizados em outros contextos trazem essa evidência (Goshovska et al., 2021). Por certo, esta equipe auxilia na implementação das práticas e na modernização das técnicas, cada vez mais complexas, de armazenamento e publicização de dados, além de contribuir com o todo o funcionamento dessas instituições a partir do gerenciamento e manutenção dos sistemas informatizados por elas utilizados. Ressalta-se que, os dados utilizados não contemplam a qualificação específica desses profissionais, não impedindo que estudos futuros possam investigar se, para além do número de profissionais de TI no quadro técnico, o nível de qualificação influenciaria na governança.

Quanto ao repasse orçamentário, se os recursos financeiros garantem o funcionamento dessas instituições, são direcionadores da gestão e impactam suas rotinas das mais diversas formas (Gesser et al., 2021), também era esperada a relação significativa com a governança. Cabe, nesse caso, uma análise mais abrangente que permita identificar para onde estão sendo, de fato, direcionados tais recursos. Porém, em uma primeira análise – a partir da variável aqui adotada – essas dimensões da gestão não estão estatisticamente relacionadas.

A presença/ausência de unidade de correição também não apresentou o resultado esperado. Se as atividades realizadas por órgãos internos de controle são responsáveis pelo melhor aproveitamento dos recursos, por maior transparência e, por conseguinte, por ambientes mais íntegros e com menos irregularidades (Brito et al., 2022; Holanda; Borges, 2022), surpreende a não rejeição da hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais. Cabe ponderar que estes órgãos são recentes nas IFES e, inclusive, foram implementados como parte do movimento de adesão às diretrizes relacionadas à governança, o que pode justificar o resultado encontrado, uma vez que o tempo de existência desses órgãos pode não ter sido suficiente para geração de reflexos em termos de governança. Nesse sentido, estudos que tenham como escopo resultados de edições posteriores do índice podem verificar se a relação aqui identificada se manterá ao longo do tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou validar, a partir de aspectos voltados à capacidade técnica, o índice integrado de governança e gestão públicas - iGG - das instituições federais de ensino brasileiras. Para tanto, a capacidade técnica foi compreendida e mensurada a partir de variáveis relacionadas à qualificação dos servidores – docentes e técnicos-administrativos –, à composição de equipe especializada em TI, ao repasse orçamentário e à presença de unidade de correição.

Isto posto, depreende-se dos resultados que, dentre as variáveis consideradas, apenas a qualificação dos docentes apresentou significância estatística. Infere-se, assim, que instituições com corpo técnico docente altamente qualificado contam também com altos níveis de governança, ao passo que o contrário também se confirma.

A partir das hipóteses refutadas, constatou-se que a qualificação dos técnicos-administrativos, a equipe de TI, os recursos repassados e a presença de órgão de controle interno não apresentam relação com o índice adotado como variável correspondente à governança. Tais resultados desvelam possíveis fragilidades do levantamento que originou o índice. Afinal, fosse o iGG um indicador fidedigno do cenário que propõe refletir, todas as relações hipotetizadas teoricamente seriam validadas.

A partir dos resultados de estudos anteriores que também não identificaram os resultados esperados ante a associação do indicador a constructos da gestão – desempenho, eficiência e valor público (Alves Júnior, 2019; Pasquali; Nottar; Mello, 2020; Martins et al., 2020) – somados aos resultados do presente estudo, cabe propor uma minuciosa avaliação quanto à forma como esse índice foi construído. Afinal, o aprimoramento deste instrumento de gestão pode facilitar a promoção de governança nas IFES e, assim, contribuir para uma educação pública de qualidade.

Cabe, contudo, advertir que este estudo foi limitado pelas variáveis utilizadas, as quais podem não ser suficientes para analisar o cenário em sua completude. Nesse sentido, assume-se que a seleção de outras variáveis e, até mesmo a adoção de métodos distintos de análise, poderiam produzir resultados diferentes dos aqui apresentados.

Além disso, os resultados podem ter sofrido influência do período selecionado em função de sua atipicidade – contexto da pandemia da Covid-19. Entretanto, além de 2021 ser o ano mais recente que se poderia analisar e que evidencia um cenário atual, o período pandêmico gerou e presume-se que continuará gerando, por muito tempo, reflexos para a sociedade nas mais diversas searas – o que justifica as ressalvas, mas não inviabiliza a escolha de tais períodos para o desenvolvimento de estudos.

Vale, por fim, destacar que o uso desse índice para avaliar a governança das IFES acarreta desafios, como uma aplicação uniforme, que não considera particularidades contextuais históricas e regionais das instituições, além da dependência de indicadores

quantificáveis, os quais podem negligenciar aspectos qualitativos difíceis de medir, porém fundamentais para a qualidade do ensino – relacionados, por exemplo, à liderança, à cultura organizacional e à inovação pedagógica.

Assim, faz-se indispensável um debate mais amplo sobre a adequação desse instrumento, que envolva acadêmicos, administradores e o TCU; e permita refinar o índice e assegurar sua contribuição para a melhoria da qualidade da educação superior pública nas IFES. Por certo, a qualidade da governança deve ser vista como um meio para um fim – no caso, o ensino superior de qualidade – e não como um fim em si mesmo.

Para estudos futuros mais abrangentes, indica-se a seleção de outras variáveis que possam representar a capacidade organizacional e, inclusive, a performance das instituições públicas, que também possui ligação com a governança. Ademais, os pesquisadores podem realizar análises longitudinais, que evidenciem o histórico da governança no setor público – minimizando, a propósito, o possível viés do período pandêmico.

De outra parte, destaca-se a importância de estudos com abordagem qualitativa, que permitam complementar as análises já realizadas e ampliar o debate, explorando as implicações práticas do índice no contexto das IFES – via aplicação de entrevistas, por exemplo – que detectem peculiaridades e aspectos mais subjetivos, ligados a questões como comportamento, motivação e desempenho, dentre outros que tanto afetam esse complexo contexto.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, Paulo Sérgio Vasconcelos. **Análise da Eficiência das Universidades Federais Brasileiras com Enfoque sobre a Governança Pública**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/50126>. Acesso em: 15 nov. 2022.

AZZARI, Bruna; SILVA, Amanda Scalisse; CHIARELLO, Felipe. Ética e Integridade nas Instituições de Ensino Superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, v. 26, n. 10, p. 457-470, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BASSI, Eduardo da Rocha; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Concepção de um Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Práticas De Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 109-127, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629227497>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BONEMBERGER, Angela Maria; CORTE, Vitor Francisco Dalla; BASSO, Kenny; SONZA, Igor. O capital intelectual na gestão pública. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4663>. Acesso em: 09 dez. 2022.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. **Promulgada em 5 de outubro de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 6 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 6 jan. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de Governança do TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 4 dez. 2022.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10>. Acesso em: 6 dez. 2022.

BRITO, Eveline Martins; ARZABE, Jorge; ROSÁRIO, Pedro Crisóstomo; ARÊDE, Carla Cristina Gomes. Modelo de Maturidade: Um avanço na gestão correccional. **Cadernos Técnicos da CGU**, p. 135-143, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/609. Acesso em: 15 jan. 2023.

CHRISTENSEN, Tom. University governance reforms: potential problems of more autonomy? **Higher Education**, v. 62, p. 503-517, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>. Acesso em: 10 dez. 2022.

DANIELS, Lisa; MINOT, Nicholas. **An Introduction to Statistics and Data Analysis Using Stata**. Thousand Oaks, California: [s.n.], 384 p., 2018.

DEMARCO, Diogo Joel. **Gestão Pública, Município e Federação**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/131065>. Acesso em: 15 nov. 2022.

DIONNE, Shelley; YAMMARINO, Francis; ATWATER, Leanne; SPANGLER, William. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810410530601>. Acesso em: 15 dez. 2022.

EVERITT, Brian; LANDAU, Sabine; LEESE, Morven; STAHL, Daniel. **Cluster Analysis**. 5. ed. London, UK: John Wiley & Sons, Ltd., 2011. Disponível em: https://cicerocq.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/05/cluster-analysis_5ed_everitt.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; TAKAMATSU, Renata Turola; SUZART, Janilson. **Métodos Quantitativos com Stata**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

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. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 5-23, abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Acesso em: 10 nov. 2022.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. **Perspectiva, Florianópolis - SC**, v. 33, n. 3, p. 1229-1256, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2015v33n3p1229>. Acesso em: 12 nov. 2022.

GOSHOVSKA, Valentyna; DANYLENKO, Lydiia; HACHKOV, Andrii; PALADIICHUK, Sergii; DZEHA, Volodymyr. Problems of Applying Information Technologies in Public Governance. **IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security**, v. 21, n. 8, p. 71-78, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22937/ijcsns.2021.21.8.10>. Acesso em: 15 nov. 2022.

HAIR, JR. Joseph; BLACK, William C.; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLANDA, Gilderlanio Alves; BORGES, Erivan Ferreira. Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança. **Revista TCU**, p. 181-199, 2022. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1831/1895>. Acesso em: 06 jan. 2023.

KUHLMANN, Sabine; HELLSTRÖM, Mikael; RAMBERG, Ulf; REITER, Renate. Tracing divergence in crisis governance: responses to the COVID-19 pandemic in France, Germany and Sweden compared. **International Review of Administrative Sciences**, v. 87, n. 3, p. 556-575, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852320979359>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MACHADO, Daiane Pias; QUIRAQUE, Elcídio Henriques. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 28, p. e023002, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100002>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MACIEL, Ana Maria Heinrichs; PINTO, Nelson Guilherme Machado. **Governança Pública: análise bibliométrica dos estudos da base WOS**. IX EBAP - Encontro Brasileiro de Administração Pública. **Anais...** São Paulo-SP: 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/354>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social - APGS**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sônia Maria. (Org.). **Gestão e Governança Pública: aspectos essenciais**. Curitiba: UTFPR Editora, [s.n.], 334 p. 2016. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2050>. Acesso em: 10 nov. 2022.

OSBORNE, Stephen. The New Public Governance. *Public Management Review*, n. 3, p. 377-387, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719030600853022>. Acesso em: 15 nov. 2022.

WRIGHT, Bradley; MOYNIHAN, Donald; PANDEY, Sanjay. **Pulling the Levers: Transformational Leadership**, Public Service Motivation, and Mission Valence. Source: *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 206-215, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PASQUALI, Josiane Costa; NOTTAR, Daiane Inacio da Silva; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Práticas de Governança Pública e sua Relação com o Desempenho das Universidades Federais Brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva - CSP**, v. 19, n. Ed. Especial, p. 202-221, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v19i5anos.27368>. Acesso em: 10 dez. 2022.

RHODES, Roderick Arthur William. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies Association**, v. XLIV, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SOUZA, Raquel Aparecida; SILVA, Marcelo Soares Pereira. Reestruturações na administração pública brasileira e os desdobramentos na educação superior. **Linhas Críticas**, v. 14, n. 27, p. 263-282, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/lc.v14i27.3490>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MARTINS, Kleber Watanabe Cunha; SILVA, Fabiana Fernandes Moreira da; FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho; SILVA, Marco Antônio Costa da; ARRUDA, Alessandro Gustavo Souza. **Relação entre Governança e o Valor Público gerado pelas Universidades Federais Brasileiras**. IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), Anais... v. 4, n. 1. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11684>. Acesso em: 15 jan. 2023.

SOBRE OS AUTORES

Dayse Leticia Pereira Amâncio

Mestre em Administração Pública, Graduada em Administração e em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente é Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da mesma instituição.

E-mail: dayse.amancio@ufv.br

Evandro Rodrigues de Faria

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre e Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente é Professor Adjunto do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

E-mail: evandroadm@ufv.br

Marco Aurélio Marques Ferreira

Doutor e Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente é Professor Titular do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

E-mail: marcoaurelio@ufv.br

Luiz Antônio Abrantes

Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente é Professor Titular do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

E-mail: abrantess@ufv.br

Recebido em: 04/01/2024

Aprovado em: 12/05/2024