

() Graduação (X) Pós-Graduação

**GOVERNANÇA PÚBLICA E ACCOUNTABILITY NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma revisão narrativa das
Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão do Departamento de Zootecnia da
Universidade Federal de Viçosa**

Vinícius Silva Parreira
Universidade Federal de Viçosa
vinicius.parreira@ufv.br

RESUMO

Este trabalho apresenta aspectos da Governança Pública no âmbito das Universidades Federais brasileiras e objetiva relacionar as atividades desenvolvidas nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão (UEPE's), no âmbito da Departamento de Zootecnia da UFV, com os estudos publicados sobre Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras, bem como com o Referencial Básico de Governança publicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tido como norteador para as organizações jurisdicionadas pelo órgão. Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa exploratória sobre a Governança Pública e *accountability* nas Universidades Federais brasileiras e, na sequência, foram selecionados os estudos com maior correspondência ao tema proposto, além do Referencial Básico de Governança proposto pelo TCU. A fim de trazer a temática para estudo na Universidade Federal de Viçosa (UFV), foi proposta a relação entre os dados obtidos e os regramentos internos da instituição no caso nas UEPE's. Conclui-se que a UFV, por meio de seus regramentos internos, visando normatizar as atividades e procedimentos das UEPE's, está alinhada às práticas da boa governança recomendadas pelo TCU.

Palavras-chave: Governança; Accountability; Universidades Federais brasileiras; Unidades de ensino Pesquisa e Extensão.

1 INTRODUÇÃO

Recentemente, no âmbito da Universidade Federal de Viçosa (UFV), foram criadas as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão (UEPE's). Essas unidades tem como objetivo o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, porém, uma vez realizadas suas atividades, são gerados resíduos, chamados de excedentes de produção. Os excedentes de produção caracterizam-se por serem bens, produtos e subprodutos, comercializáveis, que não foram aproveitados pelas unidades geradora dos mesmos. A alienação desses excedentes gera recursos financeiros para estas unidades e, dessa forma, por envolver a gestão de recursos dentro da administração pública, justifica-se o estudo deste caso à luz dos princípios da Governança Pública e Accountability.

A governança corporativa diz respeito ao método pelo qual as entidades são conduzidas e supervisionadas. Assim, a função da governança não se concentra na gestão direta da empresa, mas sim em proporcionar uma orientação global à organização (Rhodes, 1996). Já a Governança Pública pode ser definida como o gerenciamento de objetivos através da realização de quatro funções essenciais para alcançar uma governança eficaz no setor público, que incluem: estabelecimento de metas; coordenação e consistência dessas metas; implementação; e avaliação e monitoramento (Peters, 2013).

A gestão dos recursos públicos no Brasil tem atribuído uma significativa relevância à Governança Pública, gerando extensos debates sobre sua aplicação prática. O impacto positivo das boas práticas de governança no setor público transcende normas e princípios, proporcionando benefícios tanto para as instituições quanto para a sociedade. A governança é um elemento presente em todas as esferas públicas, seja municipal, estadual ou federal.

Diante do exposto, a accountability surge como um dos mecanismos da Governança Pública que abarca transparência, prestação de contas e responsabilização dos dirigentes por suas ações e pelos programas governamentais que implementam (Pinho; Sacramento, 2009).

As Instituições de Ensino Superior (IES), apesar de estarem inseridas na esfera da administração pública indireta, composta por órgãos autônomos, enfrentam a necessidade de cumprir os requisitos estabelecidos pelos novos paradigmas econômicos oriundos da administração pública. Nesse contexto, a governança facilita a implementação de mecanismos, desde o planejamento estratégico até o *feedback*, que possibilitam à Administração Pública, incluindo as entidades da administração indireta, alcançar seus objetivos de criar valor público, que está relacionado, por sua vez, à entrega de bens e

serviços públicos à sociedade e a sua satisfação (Santos; Amaral; Silva, 2022). Já o monitoramento desses mecanismos, fica a cargo do controle, representado pela transparência e accountability (Pinho; Brasil, 2021).

Assim, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, encontram-se as Unidades de Ensino Pesquisa e Extensão, para as quais deve-se observar o princípio da indissociabilidade, que sugere uma conexão intrínseca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, argumentando que, juntas, podem promover a democratização do conhecimento e da produção de sabedoria. Isso viabiliza a integração entre teoria e prática, promovendo uma interação transformadora entre a universidade e os diferentes segmentos da sociedade (Cunha, 2019).

Neste contexto, as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão estão inseridas no âmbito das Universidades Federais e, por se tratarem de uma inovação dentro deste contexto, faz-se necessário o seu estudo a fim de explorar as práticas de governança em suas gestões.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo relacionar as atividades desenvolvidas nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito do Departamento de Zootecnia da UFV, com os estudos publicados sobre Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras visando avaliar se a instituição está alinhada às práticas da boa governança recomendadas pelo TCU.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em cinco seções. Na segunda seção é realizada a fundamentação teórica do estudo abordando aspectos da Governança Corporativa e Accountability, e sua abordagem nas Universidades Federais brasileiras além do referencial do tribunal de contas da união. Na terceira seção será apresentada a metodologia utilizada nesse estudo. Na quarta seção, serão discutidos os dados correlacionando-os com os regramentos internos utilizados na Universidade Federal de Viçosa visando avaliar se a instituição está alinhada às práticas da boa governança recomendadas pelo TCU e, por fim, na quinta seção, são apresentadas as conclusões deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão apresentadas as fundamentações teóricas da pesquisa ao apresentar conceitos de Governança Pública, accountability e a perspectiva do Tribunal de Contas da União quanto à Governança Pública e o contexto das Universidades Federais brasileiras.

2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança corporativa, para Rhodes (1996), diz respeito ao método pelo qual as

entidades são conduzidas e supervisionadas. Portanto, a função da governança não se concentra na gestão direta da empresa, mas sim em proporcionar uma orientação global à organização, supervisionando e controlando as atividades executivas da administração e atendendo às expectativas legítimas de responsabilidade e regulamentação que ultrapassam os limites corporativos. Todas as corporações necessitam de uma estrutura de governança, assim como de gestão.

Segundo o IGBC (2015), um dos principais propósitos da governança corporativa é assegurar e aprimorar o valor da organização, tornando mais acessíveis seus recursos e contribuindo para a sustentabilidade ao longo do tempo.

Originada principalmente da perspectiva conceitual da governança corporativa, a ideia de Governança Pública torna-se proeminente com a ascensão da Nova Gestão Pública. Nesse contexto, é percebida como um sistema que oferece aos colaboradores uma gestão organizacional baseada nos princípios de transparência, equidade, responsabilidade e accountability corporativa (IBGC, 2015).

Partindo dessa premissa, para Peters (2013) governança é definida de maneira abrangente como o gerenciamento de objetivos através da realização de quatro funções essenciais para alcançar uma governança eficaz no setor público, que incluem: estabelecimento de metas; coordenação e consistência dessas metas; implementação; e avaliação e monitoramento.

Corroborando, para Nardes, Altounian e Vieira (2018, p. 149) o conceito de “na capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de suas políticas e serviços para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas”.

2.2. ACCOUNTABILITY

Pinho (2009), define a accountability como um procedimento que abarca transparência, prestação de contas e responsabilização dos dirigentes por suas ações e pelos programas governamentais que implementam. Dessa forma, as Universidades Federais, sendo entidades públicas, também estão inseridas nesse novo paradigma de gestão pública. Similarmente a outras organizações do setor público, necessitam ajustar-se aos novos padrões e estruturas organizacionais que realcem a eficiência e a qualidade dos serviços públicos oferecidos.

Assim, a accountability surge como um dos fundamentos essenciais para garantir uma Governança Pública eficaz e robusta. Isso não exclui a importância da legitimidade dos

agentes públicos encarregados de exercer determinados poderes, bem como o papel da participação social como meio de fiscalização dos atos relacionados à administração pública. O objetivo final continua sendo a satisfação do interesse público (Colombo et al., 2023).

2.3. GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES E O TCU

Para o TCU (2020), a Governança Pública organizacional refere-se à implementação de práticas de liderança, estratégia e controle, proporcionando aos líderes de uma entidade pública e aos interessados uma avaliação de sua situação e necessidades. Isso orienta suas ações e supervisiona seu funcionamento, visando aumentar as chances de fornecer resultados satisfatórios aos cidadãos em termos de serviços e políticas públicas. Esse conceito, originado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo TCU com o propósito de auxiliar na aprimoração do desempenho das organizações públicas sob sua jurisdição.

No que diz respeito às universidades públicas brasileiras, as práticas de governança “se relacionam com as obrigações legais e são voltadas principalmente a transparência e prestação de contas” (Mello; Silva, 2018, p. 78). Destaca-se ainda que Devido ao financiamento proveniente dos contribuintes e à utilização de recursos públicos, a administração de órgãos e entidades públicas implica “um ambiente de cobrança acerca da transparência, integridade e responsabilidade na prestação de contas” (Vieira; Silva, 2016, p. 5).

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com o objetivo de relacionar as atividades desenvolvidas nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito da Departamento de Zootecnia da UFV, com os estudos publicados sobre Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras visando avaliar se a instituição está alinhada às práticas da boa governança recomendadas pelo TCU.

Para atender ao objetivo deste artigo, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória por se tratar da exploração de um tema em busca de promover o seu entendimento e explicitá-lo com o objetivo de aprimoramento de ideias (Gil, 2002).

Já a revisão narrativa é empregada para apresentar o panorama atual de um tema específico, destacando seu contexto teórico. Esse tipo de revisão não inclui detalhes sobre a metodologia para buscar referências, as fontes de informação utilizadas ou os critérios empregados na avaliação e seleção dos trabalhos. Essencialmente, consiste na análise da literatura, na interpretação e na análise crítica pessoal do pesquisador (Botelho; Cunha;

Macedo, 2011).

Nesse estudo, a análise de conteúdo foi empregada de maneira objetiva para auxiliar na identificação das abordagens nas pesquisas sobre a Governança Públicas nas Universidades Federais brasileiras, bem como na análise dos documentos referentes às UEPE's obtidos no site da UFV (Bardin, 1977).

As plataformas *Scielo*, *Spell* e Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes foram definidas como os bancos de dados a serem pesquisados, nos quais foram inseridos os descritores “governança” ou “governance” e “Universidades Federais” ou “*federal universities*”. Dessa forma, foram encontrados artigos que tratavam da temática de Governança no âmbito das Universidades Federais brasileiras obtendo-se um total de onze artigos relacionados ao tema. Já a resolução e portaria presentes nesse estudo foram obtidas através do site da instituição. Além disso, dados referentes às UEPE's do DZO foram obtidos através do Sistema Eletrônico de Processos da UFV (SEI/UFV).

Como forma de orientar o processo de análise dos documentos da instituição, levou-se em conta o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU, além da realização de uma revisão bibliográfica sobre a Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras. Além disso, por meio da análise de conteúdo, buscou-se relacionar as diretrizes estabelecidas pela resolução 03/2021/CONSU/UFV e a portaria normativa 031/2023/RTR, que visa o estabelecimento de diretrizes centrais para atuação dos setores envolvidos na gestão e controle das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFV.

No que tange às práticas de Governança Pública preconizadas pelo Tribunal de Contas da União, conforme a figura 1, este trabalho busca relacionar as ações da Universidade Federal de Viçosa quanto às suas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão às práticas de “controle”, mais especificamente: “Promover a transparência” e “Garantir a Accountability”.

Figura 1: SISTEMA DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Fonte: (TCU, 2020, p.52)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo em vista o objetivo de relacionar as atividades desenvolvidas nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito do Departamento de Zootecnia da UFV, com os estudos publicados sobre Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras e o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU, nesta seção, serão apresentados aspectos referentes à Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras extraídas da pesquisa bibliográfica realizada, bem como os regramentos elaborados pela Universidade Federal de Viçosa, sendo a resolução 03/2021/Consu e a portaria normativa 031/2023 que, respectivamente, “reestrutura a política para gestão integrada das unidades de ensino, pesquisa, extensão e inovação da Universidade Federal de Viçosa” e “estabelece diretrizes centrais para atuação dos setores envolvidos na gestão e controle das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão” à luz do referencial básico de governança publicado pelo TCU.

Com base em onze publicações selecionadas acerca do tema de Governança Pública associada ao contexto das Universidades Federais brasileiras foi realizada a análise de conteúdo das publicações juntamente com as normas que regem a gestão das unidades de ensino, pesquisa e extensão (UEPE's) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) no âmbito do Departamento de Zootecnia.

Marques et al. (2020), apontam que a avaliação do estágio de Governança Pública na maioria das Universidades Federais brasileiras, conforme abordado no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU, indica um estágio inicial. No

entanto, destaca-se que o mecanismo de Governança Pública mais amplamente adotado nessas instituições é a accountability.

Como foco de análise deste trabalho, no que tange às Unidades de Ensino Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Viçosa, analisadas no âmbito do Departamento de Zootecnia, a resolução 03/2021/Consu é publicada e, conjuntamente com a portaria 031/2023/RTR, tem o objetivo de objetivo “normatizar o processo de alienação dos produtos ou subprodutos excedentes oriundos das atividades acadêmicas, visando ao controle, à transparência, à uniformização de procedimentos entre os campi e à garantia de reinvestimento dos recursos financeiros” (UFV, 2021, p.1).

Em relação às UEPE’s, a resolução 03/2021 do Conselho Universitário da UFV foi publicada de forma a regulamentar a gestão das unidades após o questionamento do TCU a respeito das atividades de alienação de excedentes de produção científica e os recursos gerados a partir dessas atividades, o que demonstra a preocupação da instituição com as práticas de Governança Pública e accountability.

A resolução 03/2021, em seu artigo 4º, apresenta definições importantes, para o entendimento desse estudo:

“Art. 4º Para os efeitos da Política para Gestão Integrada das Unidades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação da UFV, considera-se:

I - Unidades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação (Uepes): unidades de ensino, pesquisa, extensão universitária e inovação que geram excedentes comercializáveis;

II - Excedentes: bens, produtos e subprodutos, resultantes do desenvolvimento de atividades e/ou projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação que não foram reaproveitados pelas unidades geradoras, nem pelas demais unidades universitárias, ...;

...

IV - Coordenador da Uepe: responsável técnico pela gestão das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação desenvolvidas na Uepe;

V - Fundação de Apoio: fundação com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão, projetos de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e projetos de estímulo à inovação de interesse da UFV, registrada e credenciada no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, nos termos da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e das demais legislações pertinentes, que fará a gestão dos recursos decorrentes de contratos e convênios das Uepes e a operacionalização das alienações de produtos e subprodutos resultantes das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação.” (UFV, 2021, p.2)

Em seus artigos a resolução 03/2021 estabelece a obrigatoriedade e os procedimentos para o planejamento e a prestação de contas anuais das UEPE’s de forma que o recurso obtido na alienação dos excedentes de produção seja reinvestido na unidade de origem de forma a incentivar a sustentabilidade da unidade. Dessa forma, demonstra-se a preocupação da

instituição com o controle e destinação dos recursos auferidos anualmente. Vale ressaltar que, conforme previsto na resolução, os recursos provenientes da alienação dos excedentes de produção são recebidos pela fundação de apoio, “responsável pelo suporte operacional, administrativo, financeiro e contábil e o cumprimento das obrigações fiscais e tributárias pertinentes” (UFV, 2021).

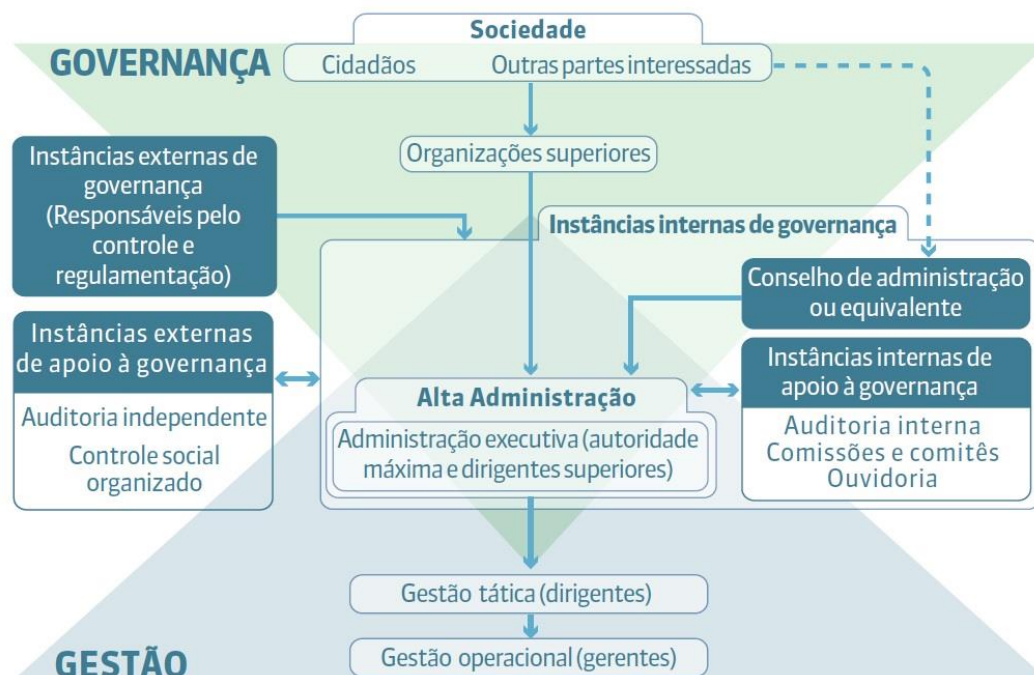
Tal fato corrobora com os estudo de Zeferino e Silva (2021) que identificaram na Universidade Federal de Santa Catarina que as principais motivações para as práticas de governança naquela instituição seriam facilitar o acesso à informações e cumprir exigências legais.

Além disso, ao estabelecer, em sua política para gestão integrada das UEPE’s as premissas de:

“I - promoção do desenvolvimento institucional; II - excelência das atividades didático-científicas; III - responsabilidade socioambiental; IV - transparência no uso dos recursos públicos; V - preservação do patrimônio público; VI - interação com os setores da sociedade; VII - autonomia universitária; e VIII - eficiência na gestão de recursos” (UFV, 2021, p.1),

a instituição demonstra estar alinhada com as boas práticas de Governança Pública preconizadas pelo TCU em seu referencial.

Na figura 2, está representado o sistema de governança em organizações públicas elaborado pelo TCU. Realizado um paralelo com o caso da UEPE’s pode-se identificar no âmbito de “gestão” a “gestão operacional” representada pelas coordenações locais de cada uma das UEPE’s e chefia do Departamento de Zootecnia, a qual as unidades estão hierarquicamente subordinadas. Na sequência, a “gestão tática” representada pela Pró-reitoria de Planejamento da UFV, responsável por definir procedimentos referentes à constituição e formalização das Uepes, bem como estabelecer parâmetros para prestação de contas e outras definições relacionadas. Já a “Alta Administração” seria representada pela Reitoria da instituição. Além disso, o “conselho de administração” e as “instancias internas de apoio à governança” seriam identificadas pelo Conselho Universitário (CONSU) e pela Auditoria da instituição, respectivamente.

Figura 2: SISTEMA DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Fonte: (TCU, 2020, p. 39)

Após a publicação da resolução 03/2021/Consu, fez-se necessário, no ano de 2023, a publicação da portaria normativa 031/2023/RTR com o objetivo de “estabelecer diretrizes centrais para atuação dos setores envolvidos na gestão e controle das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão” (UFV, 2023), a fim de otimizar os processos de planejamento e prestação de contas anuais por meio da responsabilização de servidores por cada um dos procedimentos e as possíveis sanções para os descumprimentos de prazos.

Conforme rege a resolução 03/2021/Consu, as UEPE foram formalizadas por meio de planos de trabalho individuais respeitando-se a especificidade de cada unidade. A formalização se deu por meio de processos instruídos através do Sistema Eletrônico de Processos da UFV e, por meio desses processos, são realizados os procedimentos de prestação de contas do exercício encerrado e o planejamento para o próximo exercício onde constam previsão de recursos e plano de aplicação dos mesmos, além de objetivos e metas acadêmicas, sendo estes últimos a razão de existência da UEPE's. Na tabela 1 constam a relação de UEPE's e seus respectivos processos de formalização.

Tabela 1: UEPE's PERTENCENTES AO DEPARTAMENTO DE ZOOTECNIA

UEPE	Processo SEI
Aquicultura	23114.904693/2020-81
Bovino de Corte	23114.906047/2020-59
Caprinocultura	23114.906048/2020-01

Cunicultura	23114.901305/2022-72
Equideocultura	23114.904692/2020-37
Frigorífico Escola	23114.904690/2020-48
Gado de Leite	23114.906051/2020-17
Melhoramento de Suínos	23114.906052/2020-61
Nutrição e Produção de Ruminantes	23114.906053/2020-14
Nutrição Gestacional e Programação Fetal	23114.904694/2020-26
Ovinocultura	23114.906054/2020-51
Produção Animal a Pasto	23114.904691/2020-92
Produção e Nutrição de Aves	23114.906059/2020-83
Suinocultura	23114.906061/2020-52

Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo relacionar as atividades desenvolvidas nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito da Departamento de Zootecnia da UFV, com os estudos publicados sobre Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras visando avaliar se a instituição está alinhada às práticas da boa governança recomendadas pelo TCU, de forma a permitir um melhor entendimento do caso proposto, visto que se trata de um *case* de sucesso da instituição com potencial de replicação nas demais universidade públicas do país no que tange o reinvestimento de recursos gerados pelas unidades.

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa exploratória sobre a Governança Pública e accountability nas Universidades Federais brasileiras e, na sequência, foram selecionados os estudos com maior correspondência ao tema proposto, além do Referencial básico de governança proposto pelo TCU, tido como uma publicação norteadora para a Governança Pública brasileira. A fim de trazer a temática para estudo na Universidade federal de Viçosa, foi proposta a relação entre os dados obtidos e os regramentos internos da instituição no caso nas UEPE's.

Conclui-se que a Universidade Federal de Viçosa por meio de regramentos internos inovou ao estabelecer diretrizes para a sua política de gestão integrada das unidades de ensino, pesquisa e extensão, por se tratar de um caso novo no âmbito das Universidades Federais. Destaca-se também que, ao cumprir as recomendações dos órgãos fiscalizadores, a instituição demonstrou através de práticas de Governança Pública e accountability a possibilidade de reinvestimento dos recursos obtidos por meio da alienação de excedentes de produção acadêmica nas próprias unidades de origem dos excedentes. Tais praticas mostram-se relevantes para o fortalecimento da confiança da gestão nas instituições públicas.

Como limitações que se apresentaram ao estudo, destacamos a limitação temporal, uma vez que a Universidade Federal de Viçosa possui cerca de 54 UEPE's formalizadas

distribuídas em departamentos além do Departamento de Zootecnia que poderiam enriquecer este estudo. Além disso, a pesquisa bibliográfica sobre a Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras mostrou-se incipiente.

Com base nesse estudo, apresenta-se como proposta de estudos futuros o aprofundamento do estudo em relação à totalidade das UEPE's da UFV investigando de que formas a política estabelecida tem contribuído para o desenvolvimento das referidas unidades. Propõe-se também um estudo referente às práticas de governança como um todo na referida instituição, uma vez que os estudos sobre o tema se mostraram embrionários no recorte de Universidades Federais.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: [s.n.].

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011.

COLOMBO, P. K. et al. Accountability: uma análise sobre as práticas de Governança Pública em uma universidade federal. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 8, p. 12608–12633, 2023.

CUNHA, A. L. S. **Extensão universitária na Universidade Federal de São Carlos: (des)encontros com a educação popular**. Universidade Federal de São Carlos: [s.n.].

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC, I. B. DE G. C. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª Edição ed. São Paulo: [s.n.].

MARQUES, P. V. DA S. B. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle**, v. 18, n. 2, p. 164–196, 2020.

MELLO, Mariá da Silva de; SILVA, Realdo de Oliveira da. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma Universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CNEC)**, v. 17, n. 33, p.68-80, jan./jun. 2018.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes (2018). **Governança Pública: O desafio do Brasil**. 3. Ed. Belo Horizonte (MG): Fórum.

PETERS, B. G. O que é Governança? **Revista do TCU**, v. 127, p. 28–33, 2013.

PINHO, J. A. G. DE; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, v. 43, p. 1343–1368, 2009.

PINHO, R. C. DE S.; BRASIL, M. DE F. T. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 19, n. 1, p. 194–235, 2021.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652–667, 1996.

SANTOS, A. DE O.; AMARAL, H. F.; SILVA, W. A. C. Indicador de Valor público e sua relação com a accountability. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, 8 jan. 2022.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 ed. Brasília: [s.n.]. v. 5

UFV. **Resolução 03/2021/Consu**. Disponível em: www.soc.ufv.br, , 2021.

UFV. **Portaria Normativa 031/2023/RTR**. Disponível em: www.soc.ufv.br, , 2023.

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das Universidades Federais: a produção científica brasileira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 5, 2016, São Paulo. Anais. 2016.

ZEFERINO, D. DOS S.; SILVA, L. H. DA S. E. A construção de uma cultura de transparência pública na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro: um estudo de caso sobre a Lei de Acesso à Informação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 25–46, 23 jun. 2021.