



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: A produção científica brasileira

VIVIANA BEATRIZ HUESPE AQUINO VIEIRA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
vivihuespe@gmail.com

ELIZANDRA DA SILVA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
elizandra.silva@unioeste.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA

Resumo

A adoção de novos modelos organizacionais é importante para quaisquer tipos de instituições. No caso das universidades federais, a governança corporativa pode vir a ser uma alternativa para monitorar e fiscalizar as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, ao bom uso dos recursos públicos, à preocupação de observar as necessidades da comunidade e de prestar contas para essa sociedade. O estudo foi de caráter exploratório, através da pesquisa bibliográfica realizada na base de dados da CAPES, nos periódicos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, nos estratos A2, B1, B2 e B3, no período de 2005 a 2015, sobre a governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais. A busca identificou 26 artigos que tratam sobre os temas governança corporativa no setor público, plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico nas universidades federais, sendo que desses, apenas 03 (três) artigos tratavam especificamente da adoção da governança corporativa nas universidades federais. Conclui-se que o tema, embora de caráter inovador para as instituições ensino, ainda é pouco explorado.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Universidades Federais; Plano de Desenvolvimento Institucional

Abstract

The adoption of new organizational models is important for all types of institutions. In the case of federal universities, corporate governance may prove to be an alternative to monitor and supervise the actions of managers in relation to compliance with current legislation, the proper use of public funds, the concern to observe the community's needs and accountable for this society. The study was exploratory, through bibliographic research in the CAPES database, journals of the area of Administration, Accounting and Tourism, in the strata A2, B1, B2 and B3 in the period 2005-2015, about the corporate governance applied to the context of federal universities. The search identified 26 articles that deal with corporate governance issues in the public sector, institutional development plan and strategic planning in the federal universities, and of these, only three (3) articles specifically about the adoption of corporate governance in the federal universities. One concludes that the topic, although an innovative approach to universities, is still largely unexplored.

Keywords: Corporate Governance; Federal Universities; Institutional Development Plan



1 Introdução

O aprimoramento da gestão na administração pública é um desafio do governo, seja no âmbito federal, estadual ou municipal. Os gestores públicos, além de seguir os princípios gerais estabelecidos na Constituição e que norteiam o seu trabalho, devem preocupar-se com o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado, considerando que este é um poderoso instrumento que visa sistematizar objetivos, em observância às mudanças nos ambientes interno e externo, de modo a propor alternativas para garantir a excelência da organização (Melo *et al.*, 2012).

Nas organizações públicas, a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável exige não só novos posicionamentos em relação à questão da governança e à revisão de modelos de gestão, como também a definição de novas formas de relacionamento com a sociedade (Kanufre & Rezende, 2012).

Nesse contexto, a governança corporativa aplicada ao setor público pode ser considerada uma inovação na gestão, uma vez que os princípios que a regem consolidam a transparência e a integridade da gestão pública na forma de gerenciar os recursos públicos (Santos, *et al.*, 2012).

Para Matias-Pereira (2010a), a governança corporativa refere-se aos processos de como as organizações são administradas e controladas. Enquanto no setor privado o foco da governança corporativa está nas prioridades dos dirigentes, no setor público, gerido por meio de estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação da mesma como prioridade é imperceptível.

A universidade pública, a exemplo de outras organizações, não pode prescindir de mecanismos de gestão, que garantam não só a sua manutenção no seu dia-a-dia, mas também a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade. A governança corporativa pode ser uma alternativa para monitorar uma instituição de ensino superior, fiscalizando as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, ao bom uso dos recursos públicos, à preocupação de observar as necessidades da comunidade e de prestar contas para essa sociedade (Nogueira, Garcia & Ramos, 2012).

Com o objetivo de auxiliar as instituições de ensino superior a se prepararem para o futuro, o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, passou a exigir uma adequação dos procedimentos de elaboração e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. O PDI tem como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe a instituição, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (Silva *et al.*, 2014).

Percebe-se assim, que o PDI, embora por si só não possa ser considerado estratégico, deve fazer parte do planejamento estratégico das universidades públicas, devendo os gestores públicos, quando do delineamento de objetivos, levar em consideração as demandas de todos os *stakeholders*, conduzindo à governança corporativa por meio dessa integração (Marques, 2007; Luz & Farah Junior, 2012).

Pesquisas sobre a adoção de práticas de governança corporativa no setor privado são abundantes, a exemplo das pesquisas citadas por Mazzioni *et al.* (2015), que citam o estudo de Souza & Borba (2007), voltado para artigos no exterior que discutissem a relação governança e políticas de remuneração, e os estudos de Bianchi *et al.* (2009) e Campos, Diniz & Martins (2011) que revelaram um direcionamento dos estudos no Brasil para a área de finanças.



No entanto, verifica-se que o tema da governança corporativa aplicado à gestão pública ainda parece relativamente recente. Sendo assim, este estudo tem por objetivo fazer um levantamento sobre os artigos que tratam da governança corporativa aplicada às universidades federais. Para tal, a pergunta de pesquisa é a seguinte: **Qual a produção científica brasileira sobre governança corporativa aplicada ao contexto das Universidades Federais?**

O artigo encontra-se assim estruturado: na próxima seção, apresenta-se a revisão da literatura, abordando conceitos sobre governança corporativa, planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional; na terceira seção, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa; na quarta seção, apresentam-se os resultados obtidos e na quinta seção, tecem-se as considerações finais do estudo, incluindo suas limitações e sugestões para futuros estudos.

2 Referencial teórico

A base teórica empregada neste estudo encontra-se subdividida em: Governança Corporativa, Governança Corporativa aplicada à empresas públicas, e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como ferramenta da governança.

2.1 Governança Corporativa

O termo governança corporativa é recente como disciplina autônoma, e as bases deste conceito são provenientes da economia, da política e do direito, provenientes de séculos atrás (Marques, 2007). Nas palavras de Matias-Pereira (2010a), governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), define a Governança Corporativa como sendo o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas, conforme a Figura I:

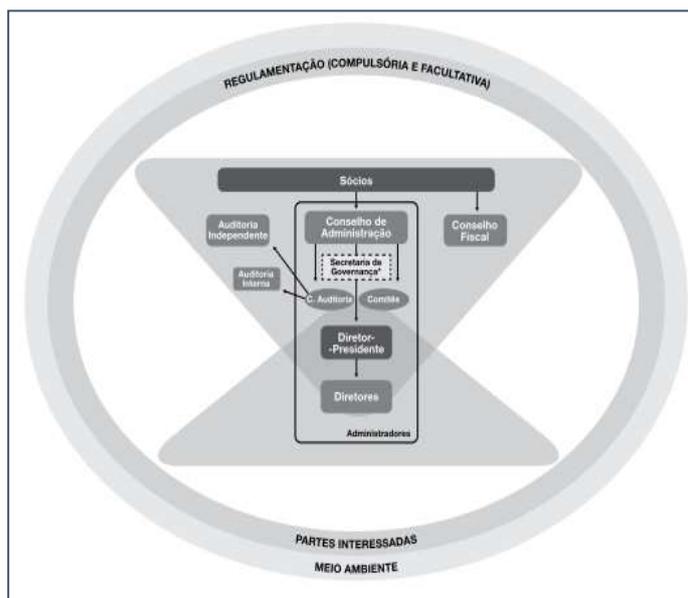


Figura I - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa

Fonte: IBGC (2015, p. 19)



Da mesma forma, a governança corporativa pode ser considerada como um conjunto de mecanismos e procedimentos desenhados e executados com base nos valores da transparência, ética, responsabilidade pelos resultados, prestação de contas e direitos iguais entre os acionistas, transformando os benefícios de legitimidade, confiabilidade e credibilidade em aspectos positivos para a imagem da empresa, através do reconhecimento público (Sirqueira, 2007; Daher *et al.* 2007).

Por conseguinte, governança corporativa, de acordo com Marques (2007) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, visando minimizar os problemas de agência. O objeto central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas, ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente.

As práticas associadas à governança corporativa permitem alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Esta preocupação com a governança corporativa foi motivada pela necessidade de prevenir escândalos corporativos comuns na década de 1990 (Silva & Robles Junior, 2008), e tendo em vista que os investidores privados começaram a utilizar os conceitos de governança como indicador de sustentabilidade nas organizações, parte considerável da teoria de governança é voltada para instituições privadas (Campanario *et al.*, 2014).

2.1.1 Princípios da Governança Corporativa

As boas práticas de governança corporativa são direcionadas por princípios básicos que permeiam, em maior ou menor grau, todas as atividades relacionadas com a governança, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança entre todos os *stakeholders* da organização (IBGC, 2015).

De acordo com o IBGC (2015), os princípios básicos da Governança Corporativa são: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. Transparência diz respeito à disponibilização de informações para os *stakeholders* de maneira voluntária. Equidade por sua vez, caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas. A prestação de contas, como o próprio nome diz, trata da prestação de contas da atuação dos agentes de governança, enquanto que a responsabilidade corporativa está relacionada ao zelo que os agentes de governança devem ter pela viabilidade econômico-financeira das organizações.

Tendo em vista que os princípios de governança são mais voltados para as empresas privadas, o *Public Sector Committee* (PSC) da *International Federation of Accountants* (IFAC's), publicou no ano 2000, um estudo visando à melhoria da governança aplicada ao setor público. Este estudo é conhecido como estudo 13 PSC/IFAC e está centrado nas formas de governança no setor público, sendo assim, os princípios de governança para o setor público são a transparência, a integridade e a responsabilidade em prestar contas (Santos *et al.*, 2012).

Conforme o *Public Sector Committee* da IFAC (2001, p. 12), o princípio da transparência é exigido à medida que as partes interessadas (sociedade) têm confiança nas ações e processos de tomada de decisão e na gestão das atividades das entidades do setor público, sendo pública através da consulta e da comunicação de informações com as partes interessadas, de forma precisa e clara, conduzindo a ação efetiva, pontual e tolerável do escrutínio necessário; o princípio da integridade compreende os procedimentos honestos e



perfeitos, baseados na honestidade, objetividade, normas de propriedade, probidade na administração dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios da entidade.

A responsabilidade em prestar contas é o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetendo-se a escrutínio externo apropriado. Assim, considerando as comparações entre os princípios que regem as entidades públicas e privadas, de modo geral, constata-se que os mesmos são semelhantes (Matias-Pereira, 2010a).

2.2 Governança Corporativa no âmbito das empresas públicas

A gestão do Estado é complexa, se comparada com empresas privadas, considerando que o fato da obrigação tributária recair sobre a sociedade como uma imposição, a qual naturalmente gera um ambiente de cobrança acerca da transparência, integridade e responsabilidade na prestação de contas (Santos *et al.*, 2012).

Sendo assim, Santos *et al.* (2012) dizem que utilização dos princípios da Governança Corporativa no setor público representam uma inovação na forma de gerenciar os recursos públicos, os quais por meio de alguma formalização, consolidam a transparência e a integridade da gestão pública.

Para Sethibe, Campbell & McDonald (2007), a gestão do setor público deve ser pautada pela identificação dos responsáveis pela aplicação e retorno sobre os recursos aplicados, tendo em vista que a estrutura do fluxo dos recursos torna-se muito complexa, necessitando de mecanismos que coordenem a segurança da boa aplicação e a segurança do gestor responsável.

No âmbito público, as organizações representam o braço empresarial do Governo na atuação do Estado como empreendedor na sociedade (Almeida *et al.*, 2008). No entanto, Campanário *et al.* (2014), argumentam que é sabido que as empresas estatais têm papel preponderante na sociedade, sendo que o exercício efetivo do controles possui certas limitações, motivo pelo qual, a adoção da governança corporativa pode ser benéfica.

De forma abrangente, os princípios que norteiam a governança corporativa, são perfeitamente aplicáveis às Instituições de Ensino Superior, uma vez que, de modo geral, as instituições públicas devem disponibilizar informações a todos os cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os envolvidos ou interessados na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela longevidade das mesmas (Nogueira; Garcia & Ramos, 2012).

As universidades federais, de acordo com Nogueira *et al.* (2012), caracterizam-se como instituições de serviço que possuem responsabilidades sociais, não diferindo muito de outros tipos de instituições, especialmente no que se refere às atribuições de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. Todavia, a diferenciação das mesmas encontra-se nos valores, objetivos e finalidades, além do fato de serem mantidas pelo contribuinte, que, por meio do pagamento de impostos, contribuições ou alocação de custos indiretos, a mantém, independentemente de usá-la ou não.

2.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta para a governança corporativa nas Universidades Federais

O delineamento dos objetivos, metas e até políticas públicas a serem executadas nas Instituições de Ensino Superior é realizado no documento - cuja vigência é de cinco anos - denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. De acordo com Luz (2014), o referido período coincide, muitas vezes, com o do mandato dos gestores, sendo que, para



esses casos, há o risco de ocorrer "política de Governo", em vez de "política de Estado". Prossegue o autor dando como exemplo dessas políticas públicas ligadas à educação superior, Plano Nacional de Educação - PNE, como política de Estado (cuja duração ultrapassa o período de mandato dos gestores), e o Sisu, que possui característica de política de Governo, podendo se transformar em política de Estado.

De acordo com Silva *et al.* (2014), o PDI existe no Brasil a partir da segunda metade da década dos anos 2000, e pode ser considerada uma novidade, cujas origens estão na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que institui em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União.

O Ministério de Educação define o PDI como sendo o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), contendo a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (Brasil, 2007).

Muriel (2006) considera que o PDI visa desenvolver a Instituição, e, portanto, o considera como um plano, uma programação para que a IES possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolvem não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico.

A construção do PDI oportuniza que as IES realizem uma análise de sua forma de governança (entendida como gestão), possibilitando que sejam avaliados seus pontos fortes e fracos, bem como suas forças e fraquezas. Assim, para Luz (2014), a elaboração do PDI corresponde a um momento de reflexão sobre a Instituição que se almeja e pode resultar em uma excelente oportunidade para o seu aprimoramento, tanto no que diz respeito à forma de gestão da IES, como na execução das metas e objetivos nele previstas.

O PDI, por tanto, possui relação com o planejamento estratégico institucional, e de acordo com Santos (2008), o mesmo, além de nortear a proposta pedagógica da instituição em uma perspectiva plurianual, direciona e orienta os direcionamentos acadêmicos e administrativos voltados para o desenvolvimento de políticas institucionais.

Na argumentação de Francisco *et al.* (2012), a importância do PDI vai além, pois segundo eles, o documento tem a função de constituir o pensamento gerencial da instituição, estabelecendo ações operacionais que determinem a identidade da instituição, orientando a qualidade das ações acadêmicas e administrativas da instituição, por meio do estabelecimento das políticas institucionais, norteadas pelos direcionamentos de SINAES (2009).

No contexto das instituições públicas, o planejamento estratégico deve ser o centro da gestão, fixando as diretrizes estratégicas e propiciando os meios para avaliação do desempenho, controle eficiente das atividades e resultados planejados pelo gestor público (Mauss & Souza, 2008). Destaca-se, por tanto, a necessidade de integração da governança pública com as estruturas de gestão, planejamento estratégico, informação de desempenho, e outros controles e documentos das entidades públicas (Marques, 2007).

Com base nas definições do IFAC, Mello (2006), apresenta em seu trabalho uma estrutura essencial para que a governança possa ser implantada na gestão pública, a qual é composta de quatro grupos: padrões de comportamento (que envolvem liderança e códigos de conduta), estruturas e processos organizacionais (responsabilidade estatutária, responsabilidade pelo dinheiro público, comunicação com as partes interessadas, definição de papéis e responsabilidades de todos os agentes envolvidos com a instituição), mecanismos de controle interno e externo (gestão de risco, auditoria interna, implantação de comitês de auditoria, controle interno, orçamento, administração financeira e treinamento de pessoal),



assim como, a utilização de relatórios externos (relatórios anuais, o uso de normas contábeis apropriadas, definição de medidas de desempenho e auditorias externas).

A elaboração e estruturação do PDI de uma Universidade faz parte de seu planejamento estratégico, devendo, por tanto, levar em consideração as demandas e expectativas da comunidade, as quais servirão de orientação para a construção do PDI (Luz & Farah Júnior, 2012).

3 Metodologia

Para delinear a tipologia da pesquisa utilizada, Beuren (2009) diz que é preciso definir três categorias: quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e quanto à abordagem do problema, que aborda a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

Assim, esta pesquisa é de caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de abordagem objetiva proporcionar uma visão geral de determinado fato (Gil, 2008).

A coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica, a qual é realizada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Os dados constantes da pesquisa foram coletados no período de Setembro a Dezembro de 2015.

A busca foi feita utilizando revistas/periódicos da Plataforma CAPES que atendiam aos seguintes critérios:

- a) Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo;
- b) Período de publicação: Janeiro de 2005 a Dezembro de 2015;
- c) Periódicos em Português, dos estratos A2, B1, B2 e B3;
- d) Os critérios de busca foram os artigos que continham como palavra-chave, resumo, título ou assunto os termos: Governança; Governança Pública; PDI; Plano de Desenvolvimento Institucional; Universidades; Universidades Federais; Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico em Instituições Públicas; Planejamento Estratégico em Universidades Federais.

Feita a identificação dos periódicos e artigos, os mesmos foram analisados, a fim de classificar os materiais que tratavam sobre o tema **Governança Corporativa em Universidades Federais**. Os artigos resultantes foram analisados utilizando os seguintes critérios:

- a) Volume de artigos publicados no período;
- b) Volume de artigos por estrato (CAPES);
- c) Evolução anual das publicações;
- d) Caracterização de autoria: i) Instituições de origem dos autores; ii) Número de autores por artigo; iii) Interação entre autores de diferentes instituições;

No capítulo 4 são analisados os resultados obtidos com a pesquisa.

4 Análise dos resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos após a aplicação dos critérios de pesquisa expostos na metodologia.



A pesquisa inicial por periódicos/revistas, realizada na área de concentração Administração, Ciências Contábeis e Turismo, nos estratos A2, B1, B2 e B3 obteve como resultado o total de 235 revistas/periódicos. Deste total, foram descartadas as revistas/periódicos de áreas não afins da pesquisa (línguas, sociologia, turismo, psicologia e saúde). Após a primeira etapa, restaram 72 revistas/periódicos, distribuídos conforme a Figura 2.



Figura 2 – Revistas analisadas por estrato
Fonte: Dados da pesquisa

O próximo passo da pesquisa consistiu em realizar a busca pelos termos de pesquisa definidos (Governança; Governança Pública; PDI; Plano de Desenvolvimento Institucional; Universidades; Universidades Federais; Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico em Instituições Públicas; Planejamento Estratégico em Universidades Federais), de forma a identificar aqueles artigos relacionados com o tema específico deste estudo. A pesquisa resultou em 26 artigos, distribuídos conforme a Tabela 1.

Tabela 1:

Revistas pesquisadas x Artigos

Revistas pesquisadas	Quantidade de Artigos
Organizações & Sociedade (Online) - A2	2
Revista de Administração (FEA-USP) - A2	1
Contabilidade Vista & Revista - B1	1
Gestão & Planejamento - B2	1
Gestão & Regionalidade (Online) - B2	1
Rev. Adm. UFSM - B2	1
Revista de Administração da Unimep - B2	1
Revista de Gestão Universitária na América Latina - B2	12
Administração Pública e Gestão Social - B2	1
Sistemas & Gestão - B3	1
HOLOS - B3	1
RECONT - B3	1
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - B3	2
Total	26

Fonte: Dados da pesquisa



Objetivando identificar a produção por ano dos artigos tratando dos termos pesquisados, apresentam-se os dados na Figura 3, onde é possível observar uma elevação da produção científica no ano de 2012, para depois apresentar um declínio gradual até o ano de 2015:



Figura 3 – Número de publicações por ano

Fonte: Dados da pesquisa

Após essa triagem inicial, os artigos identificados foram analisados e classificados visando selecionar aqueles que tratam do tema central do estudo, a Governança Corporativa em Universidades Federais, resultando no total de 03 artigos, publicados nas seguintes revistas, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Resultado de pesquisas – Tema Governança Corporativa em Universidades Federais

Estrato	Revistas	Ano das publicações	
		2012	2015
B2	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	1	1
B3	Registro Contábil - RECONT	1	-

Fonte: Dados da pesquisa

Dos três artigos analisados, um foi escrito por pesquisadores ligados à Universidade de Lisboa - Portugal, enquanto os demais são de instituições nacionais. Não foi encontrada nenhum tipo de interação entre os autores e as instituições às quais pertencem. O número de autores por publicação foi de 2 a 4. Na Tabela 3 destacam-se as Instituições às quais os autores são vinculados.

Tabela 3

Autores por Instituição

Instituição	Número de Autores
Universidade Federal de Pelotas - UFPel	3
Universidade de Lisboa - ISEG	2
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	2
Faculdade do Vale do Ipojuca - FAVIP	2

Fonte: Dados da pesquisa

As palavras-chaves utilizadas, assim como a frequência nos artigos, são demonstradas



na Tabela 4.

Tabela 4

Frequências de palavras-chave observadas

Palavra-Chave	Frequência	Palavra-Chave	Frequência
Governança corporativa	3	Instituição de Ensino Superior	2
Responsabilidade social corporativa	1	Grau de Percepção	1
<i>Stakeholders</i>	1	Estratégias	1
Sector Público	1		
Total de palavras-chave			10

Fonte: Dados da pesquisa

Estes três estudos foram analisados de forma qualitativa, sendo observados aspectos como os objetivos, metodologia e resultados.

Nogueira, Garcia e Ramos (2012) realizaram um trabalho buscando investigar, junto a uma Instituição de Ensino Superior pública, em que aspectos a sua gestão aproxima-se dos elementos componentes da governança corporativa e suas relações com a responsabilidade social da instituição. As informações foram coletadas utilizando a entrevista, realizada com alguns atores envolvidos nas atividades ligadas à Governança Corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa de uma IES pública Federal. Os pesquisadores constaram que a instituição estudada está de acordo com o referencial utilizado sobre Governança Corporativa e com os princípios e práticas deste tema, trazendo à tona a necessidade de que as instituições, públicas ou privadas, têm de agir de forma proativa em relação às demandas sociais.

Santos *et al.* (2012) desenvolveram um trabalho com o objetivo de evidenciar os princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público recomendados pelo estudo 13 do *Public Sector Committee (PSC)* da *International Federation of Accountants* na execução da gestão dos recursos destinados ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Na primeira parte da análise dos dados, foram apresentados os graus de cada recomendação e os graus gerais das recomendações de padrão de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios de Gestão. O Grau Geral de Percepção foi de aproximadamente 81,4% das recomendações do estudo 13 do PSC IFAC (2001) para gestão do REUni. Na segunda parte da análise do resultado, foi executado o teste de Hipóteses Qui-quadrado que confirmou a hipótese nula, indicando, em outras palavras, que não existe diferença significativa entre os graus gerais de contribuição das recomendações do estudo 13 do PSC para gestão do REUni, confirmando a significância do Grau Geral de Percepção, tendo ficado perceptível a evidenciação da percepção dos princípios de governança aplicados ao setor público no caso em estudo.

Teixeira & Castro (2015) buscaram entender as relações de governança nas Instituições do ensino superior no Brasil, como mecanismo de integração e reprodução dos interesses dos diversos *stakeholders*, dentro e fora do ambiente organizacional. No estudo, os autores explicam que os parceiros das IES no Brasil, com os quais estas estabelecem relações privilegiadas, permitem-lhes acessos através dos quais elas mobilizam recursos e se coordenam com atores externos, em alguns casos influenciando as agências de regulação e avaliação. Na sua prática, as IES desenvolvem suas estratégias conforme as informações obtidas através desses *stakeholders* ou informantes-chaves.



5. Considerações Finais

Este artigo teve por objetivo a realização de um levantamento sobre os artigos que tratam da governança corporativa aplicada às universidades federais, publicados nos periódicos classificados pela CAPES, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, nos estratos A2, B1, B2 e B3, de 2005 a 2015.

Após a análise dos artigos, foi possível destacar a pouca quantidade de trabalhos que tratam sobre o tema, já que apenas três estudos foram encontrados na especificidade da Governança Corporativa em universidades federais. Destes três, dois estudos trataram de análise de um caso específico para verificar se atendiam aos princípios da Governança Corporativa, o que em ambos os casos se confirmou. O terceiro contribuiu no sentido de indicar a importância das relações de governança para a interação destas instituições com seus *stakeholders*.

Assim, os resultados mostram-se em consonância com o apontado por Nogueira *et al.* (2012), os quais argumentam que, embora as universidades tenham larga tradição social, são organizações complexas e únicas no tecido social, no que se refere à sua estrutura, forma de gestão, bem como aos processos de decisão, além de serem conservadoras por excelência, tanto em suas práticas como em suas políticas, o que torna a gestão das mesmas resistentes à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais.

Considerando a literatura que trata da governança corporativa, PDI e planejamento estratégico, pode-se dizer que as universidades públicas, por serem obrigadas a definir o PDI de forma quinquenal, podem alinhar o mesmo ao seu planejamento estratégico, de forma a definir, monitorar e posteriormente, divulgar a sociedade os resultados atingidos pelas suas ações estratégicas. Matias-Pereira (2010b, p.99), diz que a boa governança no setor público "requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade" para que seja possível a criação de valor público.

Acredita-se que este estudo, embora limitado às publicações brasileiras, possa contribuir para as discussões na área do conhecimento, por meio da apresentação de conceitos importantes relacionados com a governança corporativa voltada para instituições de ensino superior, especificamente as universidades federais. Em especial, pelo resultado identificado do ínfimo número de estudos a respeito, apresenta a necessidade de que novas pesquisas sejam conduzidas neste campo.

Sugere-se, assim a realização de pesquisas futuras sobre a adoção dos princípios de Governança Corporativa junto às universidades federais, ampliando-se o escopo de estudos de caso único para uma amostragem representativa do cenário nacional, bem como a reaplicação deste estudo em bases de periódicos internacionais, com objetivo de buscar experiências semelhantes que contribuam com a melhoria da governança nas universidades federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

Almeida, F. A. S. *et al.* (2008). A Governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos *stakeholders*. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Beuren, I. M. (2009). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.



Brasil. (2007). Ministério da Educação. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Brasília, DF. Recuperado em 28 dezembro, 2015, de: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>.

Campanario, M. de A.; Muritiba, S. N.; Muritiba, P. M. & Ribeiro, H. C. M. (2014). Governança Corporativa em empresas públicas. *Revista RACE*, 13(2).

Daher, W. M.; Oliveira, M. C.; Cals, B. O & Ponte, V. M. R. (2007). Responsabilidade Social Corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro. *Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA*, 1(1), 31-46.

Francisco, T. H. A.; Nakayama, M. K.; Ramos, A. M. & Oliveira, P. C. (2012). A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. *Revista GUAL*, 5(3), 81-107.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

International Federation of Accountants – IFAC. (2001). *Governance in the public sector: a governing body perspective*. New York.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5 ed. IBGC: São Paulo. Recuperado em 12, novembro 2015, de: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa\[1\].pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa[1].pdf).

Kanufre, R. A.M. & Rezende, D. A. (2012). Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração*, 47(4), 638-652.

Luz, T. M. K. da & Farah Júnior, M. F. (2012). *O plano de desenvolvimento institucional como ferramenta de gestão e aplicação de políticas públicas nas instituições públicas federais de ensino superior: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa, PR, Brasil.

Luz, T. M. K. da. (2014). *O plano de desenvolvimento institucional (PDI), como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado do Paraná*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba, PR, Brasil.

Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2).

Matias-Pereira, J. (2010a). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.

Matias-Pereira, J. (2010b). *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas.

Mauss, C. V. & Souza, M. A. (2008). *Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise da eficácia governamental*. São Paulo: Atlas.

Mazzioni, S; Folletto, E. P.; Gubiani, C. A. & Kruger, S. D. (2015). Governança Corporativa:



análise bibliométrica do período de 2000 a 2012. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR)*, 5(1), 1-21.

Melo, A. C.; Sousa, D. de M.; Campelo Filho, E. G. & Ferasso, M. (2012). Gestão Pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). *Revista GUAL*, 5(2), 16-35.

Mello, G. R. de. (2006). Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.

Muriel, R. (2006). *Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação*. Brasil: Editora Hoper.

Nogueira, M. da G. S.; Garcia, T. E. M. & Ramos, M. da G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. *Revista GUAL*, 5(3), 222-244. Recuperado em 04, setembro 2016 de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2015v8n2p237/29293>.

Santos, A. F. A. dos; Vasconcelos, M. T. de C.; Lagioia, U. C. T. & Deus, V. O. de. (2012). Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao Setor público na gestão do plano de desenvolvimento da Educação superior pública brasileira, REUNI: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. *ReCont - Registro Contábil*, 3(2).

Santos, S. R. B. dos. (2008). *O Balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília / Universidade Federal da Paraíba / Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Sethibe, T.; Campbel, J. & McDonald C.. (2007). It Governance in Public and private sector organisations: Examining the differences and defining future research Directions. *ACIS 2007 Proceedings*. Recuperado em 10, dezembro 2015 de: <http://aisel.aisnet.org/acis2007/118/>.

Silva, A. G. da & Robles Junior, A. (2008). Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da lei Sarbanes-Oxley. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(48), 112-127.

Silva, M. C. C.; Côrtes, J. M. M.; Santos, J. F. dos & Barbosa, M. de L. de A. (2014). Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma Instituição Privada de Ensino Superior do Recife. *Revista GUAL*, 7(3), 77-92.

Sirqueira, A. B. (2007). *Governança Corporativa e otimização de portfólios: a relação entre risco e retorno e boas práticas de Governança*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.

Teixeira, J. F. & Castro, L. M. de. (2015). Questões de Governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do Ensino Superior brasileiro. *Revista GUAL*, 8(2), 237-257.