



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Relação entre a estrutura das receitas e o índice de governança das universidades federais brasileiras

Jheferson Guimarães da Silva
Universidade Federal de Goiás (UFG)
E-mail: jhefersongmrs@gmail.co,

Kleber Domingos Araújo
Universidade Federal de Goiás (UFG)
E-mail: kleberfgv@yahoo.com.br

Daiana Paula Pimenta
Universidade Federal de Goiás (UFG)
E-mail: daiana-pimenta@hotmail.com

Juliano Lima Soares
Universidade Federal de Goiás (UFG)
E-mail: julianolimasoes@ufg.br

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre a estrutura das receitas e o índice de governança das universidades federais brasileiras. A grande pressão por eficiência e a escassez de recursos, faz com que as universidades federais se tornem o centro de debates sobre suas fontes de financiamentos. A governança pública visa a melhoria contínua dos processos através de redes que buscam a qualidade e eficiência do serviço público. A metodologia de pesquisa foi quantitativa, com a utilização de estatística descritiva e teste de correlação. A amostra analisada foi de 61 universidades federais. E o ano escolhido para análise foi o de 2018. A principal contribuição dessa pesquisa está em aprofundar no conhecimento sobre os recursos públicos repassados para as universidades e a geração de receitas por parte dessas instituições e investigar se o índice de governança pública, construído pelo TCU, tem alguma relação com a receita própria ou com os recursos públicos recebidos pelas universidades. A partir do estudo é possível afirmar que o repasse de recursos públicos e a receitas próprias das universidades federais não tem relação com seu índice de governança. Como pesquisas futuras sugere-se incluir uma parte qualitativa, entrevistando gestores universitários.

Palavras-chave: Receitas próprias; recursos públicos; governança pública; universidades federais.

Linha Temática: Outros temas relevantes em contabilidade – Contabilidade Pública Governamental.

Método de pesquisa: Arquivo/Empirista (banco de dados).

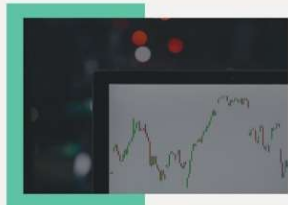
7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1 Introdução

O tamanho do estado, seu desempenho e eficiência, é tema de estudo para vários autores. (Schedler, 1997; Sifuna, 1998; Afonso, 2005; Afonso, Schuknecht e Tanzi, 2014; Campbell, 2018).

Contudo, o modelo gerencial de governo, em sobreposição ao burocrático, surgiu em meados dos anos 80, em países da Oceania, como a Nova Zelândia, e ganhou força em todo mundo, denominado NPM (*New Public Management*). (Chapman e Duncan, 2007).

A NPM é marcada e caracterizada pelo foco gerencial e principalmente pela visão de que o poder deveria ser descentralizado, aumentando a capacidade de utilização do recurso público. (Osborne, 2006).

O gerencialismo radical acarretou em vários problemas, pois vários países adotaram reformas simplistas baseadas em indicadores de desempenho facilmente quantificáveis e ignorando o que não se mensurava, acarretando em uma superficial visão de eficiência. (Jones e Kettl (2003).

Apesar das críticas, houve vários benefícios na NPM, como a mudança do foco dos relatórios contábeis, de meramente orçamentários, para gerenciais, afim de ajudar nas tomadas de decisões dos entes públicos. (Christensen, 2010). Para Osborne (2006), a NPM precisava ser aprimorada e esse aprimoramento veio com o surgimento do Pós-NPM ou nova governança pública (NPG).

A NPG, visa aplicar princípios de governança ao setor público, aumentando a qualidade do serviço prestado a sociedade, ou seja, não basta fazer, deve-se fazer com qualidade, humanismo e eficiência. (Osborne, 2006).

De acordo com Bovaird (2003), é complexo definir o conceito de governança no setor público, mas, a definição mais aceita é que governança pública trata-se de um conjunto de formas pelas quais partes interessadas interagem entre si, afim de influenciar as políticas públicas e boa governança é a negociação das partes interessadas pela melhoria das políticas públicas, implementando boas formas e ações, regulamentando e fiscalizando.

A governança no ensino superior envolve decisões sobre políticas e práticas fundamentais em todas as dimensões das instituições. (Sifuna, 1998). Para Yates, Woelert, Millar e O'Connor (2016), as universidades passaram a ser vistas como indústrias, com foco na produção em massa, e, como uma boa indústria, mecanismos de governança devem ser instituídos para monitorar, controlar e aplicar, da melhor forma, os recursos disponíveis, principalmente no que tange recursos públicos.

Já, na visão de Nelles e Vorley (2008), o contrato social entre universidade e sociedade foi alterado, haja vista que as universidades não são mais instituições dedicadas exclusivamente a ensino e pesquisa, agora elas fazem parte de um complexo mercado econômico, conhecido como mercado do conhecimento.

Dentro desse mercado, se encontra as universidades públicas, que possui como principal fonte de financiamento os recursos oriundos do estado. Afonso (2005), afirma que, as instituições públicas sofrem grande pressão, no que tange o uso eficaz do recurso público, e com as universidades federais não é diferente, fazer mais com menos se tornou a pauta discutida em

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



instituições públicas de ensino em todos os países.

Em 1995, o banco mundial publicou o documento chamado *La enseñanza superior*. Esse documento expôs uma série de dados que demonstravam a ineficácia e a insustentabilidade das universidades públicas. Dentre as críticas apresentadas Velloso (2005), enfatiza o alto custo de manutenção da estrutura dessas instituições, oriundo de má gestão de recursos e o crescente gasto principalmente com folha de pagamento.

Santos e Rover (2019), verificaram a influência de práticas e governança pública na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde os municípios brasileiros. Os achados apontam que municípios que aplicaram melhores práticas de governança possuem maior eficiência na aplicação de recursos para a saúde e educação, principalmente no quesito transparência (*accountability*).

Accountability, na visão de Schedler (1997), é o ato de prestar contas, responder questionamentos sobre as contas prestadas e se necessário sofrer sanções caso as respostas não sejam satisfatórias. Já para Bovens (2007), o ato de apresentar contas não caracteriza *accountability*, é somente uma etapa do processo, a caracterização de *accountability* ocorre quando, as contas prestadas, são analisadas por órgãos responsáveis, e que esses órgãos tenham autoridade para bonificar os eficientes e punir os ineficientes.

No Brasil, o órgão responsável pelas universidades federais, tanto no quesito criação de políticas, quanto na distribuição de recursos é o MEC (Ministério da Educação e Cultura). Através do decreto nº 7.233 de 19 de julho de 2010, o MEC realiza a distribuição de recursos entre as universidades, seguindo uma série de critérios que compõem o modelo de alocação de recursos. De acordo com Velloso (2005), ao longo dos anos o MEC não só distribui recursos entre as universidades, mas incentiva de forma veemente a arrecadação de recursos próprios por parte das universidades.

Pode-se afirmar que as universidades são subordinadas ao MEC, no que tange a necessidade de prestação de contas e cabe ao MEC avaliar-las, e aplicar sanções se necessário, inclusive no âmbito financeiro, beneficiando financeiramente ou punindo financeiramente. Nesse contexto entre governança e alocação de recursos, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a estrutura das receitas e o índice de governança das universidades federais brasileiras?

O objetivo geral da pesquisa é investigar a relação entre o índice de governança e a estrutura das receitas das universidades federais brasileiras.

A mensuração de governança utilizada nessa pesquisa, trata-se do índice de governança pública criado pelo Tribunal de contas da União (TCU), através da aplicação de um questionário o TCU mensura anualmente a governança das autarquias nacionais e elabora um índice que pode ser visualizado por toda sociedade.

Alguns trabalhos buscaram investigar a governança pública em vários aspectos. Kormendi e Meguire (1985), investigaram a relação entre governança e crescimento econômico de uma nação. Já Asatryan e Witte (2015), verificaram a influência da democracia direta na eficiência da governança pública dos municípios de um estado Alemão. Os resultados apontam que os municípios com maior eficiência em governança possuem uma democracia mais direta que os outros. Estudos como de Chang (2014) e Santos e River (2019), também investigaram as relações que envolvem a governança de municípios. Contudo a uma escassez de trabalhos que visem investigar a governança de universidades federais. Schillemans e Bovens, (2018), afirmam que a

governança e *accountability*, devem ser investigadas em níveis mais micros e em instituições complexas de gestão. Nessa ótica esse trabalho preenche a lacuna de estudos de governança em instituições complexas, dilatando e contribuindo para a teoria de governança pública. Para Velloso (2005), a estrutura de receitas das universidades federais devem ser estudadas a fundo, principalmente no quesito eficiência. Seguindo esta outra ótica esse estudo também preenche a lacuna de estudos que investigam a estrutura de receitas de instituições complexas. Portanto o estudo se justifica tanto no quesito governança quanto no quesito estrutura de receitas de instituições complexas.

2 Referencial Teórico

2.1 Reforma gerencial e Governança Pública

Fazer mais com menos se tornou pauta de inúmeras discussões no setor público. (Price, 1991; Schedler, 1997; Afonso, 2005; Afonso, Schuknecht e Tanzi, 2010; Campbell, 2018).

O modelo burocrático tradicional, escândalos de corrupção, desigualdade e aumento da pobreza em todo mundo, deu vida a vários movimentos e reformas que buscavam sanar as doenças crônicas do setor público. (Afonso, Schuknecht e Tanzi, 2010).

A principal reforma gerencial no setor público iniciou-se no fim dos anos 80 e se consolidou no início dos anos 90. Denominada NPM (*New Public Management*). (Barzelay, 2000).

De acordo com Chapman e Duncan (2007), as principais características da NPM são:

- A forte influência e o desejo de aplicar a teoria econômica, especialmente como derivado da nova economia institucional;
- A aplicação de modelos contratuais em vários níveis, principalmente em acordos de desempenho em ministérios e autarquias;
- O alto grau de descentralização do controle;
- Sistemas de financiamento baseado em resultados;
- A aplicação de conceitos e técnicas de gerenciamento e marketing derivados de empresas privadas.

Dos pontos destacados por Chapman e Duncan, o mais importante para se compreender a NPM é a descentralização do poder. Para Ashraf e Uddin (2015), ao descentralizar o poder e dividir a união em vários segmentos, cria-se setores autônomos, que devem ser competitivos no mercado. Os autores complementam que ao levar competições as autarquias autônomas, os preceitos de gestão são aprimorados e trazidos para dentro das instituições aumentando a eficiência e os resultados.

Contudo, as reformas apresentadas pela NPM foram duramente criticadas. Para Jones e Kettl (2003), a NPM virou uma moda difícil de ser controlada, haja vista que vários países aplicaram preceitos gerenciais e da iniciativa privada em sua estrutura sem o cuidado necessário, na maioria das vezes, distorcendo o desempenho, apontando soluções simplistas para problemas complexos, aumentando ainda mais os problemas da eficiência na máquina pública.

Mas houve benefícios trazidos pela NPM, o principal deles, na visão de Christensen (2010), foi a mudança de foco nos relatórios contábeis, que eram basicamente informativos do orçamento e passaram a ser gerenciais, auxiliando na tomada de decisão dos governantes.

Já que o período burocrático (pré-NPM), e o período de gerenciamento radical (NPM) apresentaram graves efeitos colaterais, se fez necessário o surgimento de uma terceira via, que ficou conhecida como pós-NPM ou nova governança pública (NPG). (Osborne, 2006; Christensen, 2010).

Há várias definições e conceitos de governança consolidados no setor privado, contudo a governança é necessária em qualquer esfera, seja ela com fins lucrativos ou fins sociais. De acordo com Price (1991) “A governança pública é definida como a administração de uma país pelas instituições estabelecidas, através de um sistema de regras conhecido, aplicado, interpretado e alterado de acordo com procedimentos conhecidos pela sociedade”. Percebe-se que essa definição de Price, diz respeito a governança de um país na visão macro, contudo, a União é composta por várias autarquias federais, independentes entre si, que recebem transferências de recursos para servir a sociedade e atender objetivos específicos.

Entender o conceito de governança e boa governança é imprescindível para poder mensurar seus efeitos. (Bovaird, 2003). Para Osborne (2006), a governança está ligada as relações interorganizacionais e a melhoria contínua dos processos. Ora, se os processos forem melhorados, os resultados e a qualidade do produto serão indiscutivelmente melhorado.

Na busca por definição de conceitos e até mesmo pilares para o embasamento da sociedade, estados e pesquisadores sobre a governança pública, Streit e Klering (2004), fizeram um cuidadoso levantamento sobre os termos e conceitos utilizados por pesquisados para delinear governança pública, foram encontradas as seguintes implicações sobre o termo:

- Na existência de estruturas, mecanismos e regulações para o exercício da administração pública, em diferentes domínios, antigos e novos, de política pública;
- Numa nova prática de administração pública, em que o processo é mais importante do que os resultados em si, enfatizando-se aspectos de participação, transparência, integridade e accountability;
- Numa nova forma ou estrutura de administração pública, com maior enfoque para a atuação via redes de organização ou autores sócias, mais autônomos, interdependentes e regulados, do que governos hierárquicos, unilaterais, autoritários e imprevisíveis;
- Na definição de objetivos conjuntos e de guias de ação, a serem atingidos de forma autônoma, mas interdependente, com responsabilidades divididas e conhecidas, entre governos de múltiplos níveis, atores e coletivos sociais, e a sociedade em geral, de forma formal ou não, como também direta ou não.

Nota-se que a governança se baseia em processos que visam principalmente a transparência e *accountability*. Esses conceitos são de suma importância para garantir a legitimidade desses processos, visto que o objetivo é criar mecanismos de eficiência para que o retorno social seja maior, logo, a sociedade, como um todo, é a principal interessada nas boas práticas de governança, porque através dela, se é possível acompanhar os gestores públicos e cobrar soluções para problemas que impactam a todos. (Bovaird, 2003; Campbell, 2018).

Levando em conta a participação da sociedade no processo através da *accountability* Stoker (1998), explica que governar a partir da perspectiva de governança sempre é um processo interativo porque não há um único ator, muito pelo contrário, todos os atores, sejam eles públicos ou privados, tem o conhecimento do que está acontecendo e pode apontar soluções para os problemas.

A *accountability* se apresenta de forma jurídica, seguindo os conceitos de Romzek (2000), pois a sociedade é o beneficiário final de todas as políticas públicas e as agências fiscalizadoras são instituições que exigem e controla os níveis de *accountability* dos agentes que executam essas

políticas. (Bovens. 2007).

Schedler em seu estudo seminal de 1997, define *accountability* como o ato de responsabilização, e essa responsabilização, segundo Schedler, necessita de algumas etapas. A primeira delas é reconhecer quem é o órgão responsável por cobrar respostas das instituições, após essa definição, é necessário que a instituição preste contas a esse ente, que pode cobrar justificativas caso algum ponto esteja obscuro ou ambíguo. Após análise, esse ente responsável deve bonificar ou penalizar a instituição de acordo com o que foi informado. Formalizando assim três passos: prestação de contas, justificativa e sanção.

Para Bovens (2007), é muito comum que as pessoas achem que o processo de *accountability* se encerra no momento da prestação de contas. Essa visão incompleta muitas vezes atrapalha o processo, pois prestar contas por prestar não faz com que a instituição aprimore e aprenda com seus erros.

Em solo brasileiro, no âmbito federal, a agência responsável pela garantia das prestações de contas dos entes é o Tribunal de Contas da União. O TCU é o órgão de controle externo, responsável por acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e garantir as boas práticas da administração pública. Em sua página oficial, o TCU cita as principais premissas para garantir as boas práticas de gestão e prestação de contas:

- Compreender de forma clara o que é *Accountability*;
- Envolver todas as partes interessadas no processo e no produto final;
- Prestar contas de forma clara e objetiva;
- Dialogar com a sociedade através das prestações de contas;

A forma que o TCU fiscaliza e audita a utilização de recursos repassados, recursos gerados, gestão de pessoas e outros indicadores de desempenho é o Relatório de gestão que apresenta a seguinte premissa.

O relatório de Gestão elaborado conforme a Estrutura Internacional para Pelato Integrado do IIRC resulta em um documento conciso, com foco estratégico e orientação para o futuro, cujo objetivo principal é explicar como a organização gera valor público ao longo de tempo para suas partes interessadas, e avalia sua qualidade, estratégia e nível de desempenho (TCU, 2019).

Outra forma de avaliação feita pelo TCU são os relatórios de governança criado por meio do Acórdão 2699/2018, no qual demonstra um levantamento integrando contendo índice geral de governança pública de cada instituição federal. Em 2018 o trabalho se desenvolveu em duas etapas: Foi enviado um questionário, resultado da união de várias esferas de inteligência do governo, a 526 organizações públicas federais e outros entes jurisdicionais do TCU, obtendo 498 respostas válidas. Essas 526 organizações são empresas públicas, ministérios, tribunais, instituições de ensino, hospitais, entre outros. Após análise das respostas, o tribunal encaminhou relatórios, que podem ser chamados de relatórios de governança, para cada organização avaliada. (TCU, 2018).

Contudo como o indicador é produzido a partir das respostas das próprias organizações, o relatório está sujeito a imperfeições, porém medidas que buscam mensurar sistemas de gestão e evidenciar essa mensuração para a sociedade são de suma importância para promover o conceito de *accountability* e comparação *benchmark*. (TCU, 2018).

Os relatórios de governança emitidos pelo TCU, são utilizados nessa pesquisa devido a

credibilidade da instituição que os emite. No processo de *accountability*, o TCU é responsável por cobrar a prestação de contas e possíveis justificativas, porém, no Brasil, os ministérios são responsáveis por impor sanções baseando nas informações apuradas pelo TCU. Para Nenovsky, Tochkov e Tochkov (2012), os ministérios devem impor duras sanções às instituições baseando-se em seu desempenho que é mensurado via prestação de contas, pois, dessa forma, se garante que as instituições que se esforçam, e estão em melhoria contínua, sejam beneficiadas, enquanto as instituições que não se esforçam, para melhoria contínua, sejam penalizadas e se motivem a aprimorar para não sofrerem novas penalizações.

2.2 Gestão das Universidades Federais

A educação superior representa um forte vetor econômico e de impacto social no mundo praticamente imensurável. Ao indagar questões como: Qual o valor de uma universidade? Qual o impacto das Universidades para a economia mundial? Várias respostas incongruentes podem pairar sobre o questionador. (Calhooun, 2006; Lopes, 2014 Campbell, 2018).


As primeiras universidades eram administradas através do modelo burocrático, com o poder centralizado na mão do estado e com pouca flexibilidade e autonomia. (Tigh, 2014).

Visto que essas instituições possuem sua estrutura dividida em várias camadas, Taylor (1983), afirma que inevitavelmente as universidades encaminharam para o modelo de decisão conjunta, no qual toda a comunidade acadêmica gere a instituição através de conselhos. Contudo, na visão de Tigh (2014), esse modelo considera que toda a comunidade acadêmica possui o mesmo interesse e preze pelo bem estar de todos, porém, no jogo de interesses há sempre a tentativa de puxar o poder para determinado lado. Nessa briga por poder Tigh (2014), diz que as universidades funcionam na verdade sobre o modelo político de gestão, pois apesar de suas decisões serem tomadas via colegiado, a sempre a tentativa de impor interesses de um determinado grupo na frente de outros, acarretando em disputa política.

Para Schillemans e Bovens (2018), instituições que possuem conselhos tomadores de decisão devem ser monitoradas de perto pelos seus agentes de *accounting*, visto que, os conselhos tendem a ser negligenciados pelos órgãos fiscalizadores, no que tange, principalmente o quesito transparência.

No Brasil, as discussões sobre o processo administrativo ganharam força em 1968, devido a Lei 5.540/68, que, nada mais é que um derivativo de vários modelos utilizados em diversos países e baseado em consultores. Nesta estrutura acontece a segregação entre os responsáveis pelas políticas financeiras, políticas essenciais e ambos os conselhos respondendo diretamente a alta cúpula representada pela figura do reitor, dessa maneira ocorre a descentralização de tarefas específicas, possibilitando que cada área busque maior eficácia em suas ações de forma congruente e rentável. (Michelotto, 2006).

Outro fator importante que transcende a questão administrativa das universidades é o seu impacto social e sua responsabilidade, nesse mesmo período de 1968, começaram a surgir questionamentos do porquê alguns alunos tinham acesso ao ensino superior e milhares de outros não, fazia-se necessário a democratização das universidades (Michelotto 2006, Corbucci 2016, p. 159).



100% ON-LINE

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro

UFSC

Desde então ocorreu uma forte expansão das universidades, na busca pela democratização e acesso do ensino superior de qualidade a todos. Michelloto (2006) cita que:

Reconhecendo o papel estratégico das universidades, em especial as do setor público, para o desenvolvimento econômico e social, o governo adotou uma série de medidas com o objetivo de expandir a oferta de ensino superior de caráter público. O Programa Expandir, desenvolvido pela Secretaria da Educação Superior do MEC, propôs a criação de dez novas universidades federais e 43 campi universitários em diversas regiões do país.

Entretanto os recursos públicos são limitados e a expansão dos últimos anos gerou questionamentos sobre a sustentabilidade das universidades públicas. Na Europa iniciou-se o conceito de compartilhamento de custos desenvolvido por Jhonstone em 1986, que visa compor o financiamento do aluno em uma universidade pública em quatro dimensões que são elas: (1) o governo via tributação e distribuição de renda; (2) pais, via poupança e outros rendimentos; (3) alunos, via ganhos atuais ou futuros; (4) organizações filantrópicas, via doações. Vários países como, Áustria, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos que adotam esse sistema de compartilhamento de modo que transfira a responsabilidade do ônus das universidades públicas federais para além do Estado. (Jhonstone, 2004).

Atualmente o Ministério da Educação (MEC), por meio do decreto nº 7.233/10 estabelece as diretrizes para a distribuição de recursos, através de um modelo de alocação orçamentária. (MEC, 2018).

A base para a distribuição de recursos entre as universidades federais brasileiras é a fórmula denominada aluno equivalente, que pondera os alunos e atribui pesos para determinados cursos, ou seja, uma universidade que possui muitos alunos e cursos que requerem maiores estruturas como laboratórios, recebem mais recursos do que as outras. (Quintana e Saurin, 2005).

De acordo com Costa, Barbosa, Costa e Goulart (2019), a globalização e a inovação estão intrinsicamente ligados as universidades, tendo em vista sua grande capacidade de gerar conhecimento e se alimentar de suas próprias descobertas, sendo assim, o financiamento das universidades devem se modernizar e seguir modelos que consigam captar várias nuances que compõem uma universidade.

Já para Ahmad, Ismail e Siraj (2019), a sustentabilidade financeira das universidades públicas passam por um debate científico sobre como distribuir e gerir os recursos dessas instituições, os modelos devem se modernizar e acoplar todas as possibilidades de fontes de financiamento que essas instituições possam abarcar.

Outra realidade, são as arrecadações de receitas por meio de fundações de apoio criadas pelas próprias universidades que visam captar recursos para investimentos. Chamadas de receitas próprias, esses recursos são oriundos de cursos de pós-graduação lato-sensus, locação de espaços físicos, serviços administrativos dentre outros. O conhecimento acumulado e produzido nas instituições federais de ensino superior, podem ser amplamente utilizadas para fomentar receitas e prestar serviços de qualidade a sociedade. (Velloso, 2000).

A um aumento considerável no ganho de receitas próprias, esse aumento é oriundo da autonomia gozada pelas universidades. Apesar dos desafios para usufruir dos recursos devido as amarras legais, algumas instituições já se destacam como grandes arrecadadoras de receitas de prestação de serviço. (Caetano e Campos, 2018).

Apesar dos desafios impostos pelas legislações é de suma importância aprimorar e



7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO

CCN

PPGC

UFSC

APOIO

FEPese

AICOGestión

entender como funciona a captação de recursos pelas universidades como fonte alternativa de financiamento. É evidente que as universidades devem possuir poder estratégico e de gestão suficientes para identificar suas forças e especificidades para gerir esses recursos. (Velloso, 2000; Nenovsky, Tochkov e Tochkov, 2012; Costa, Barbosa, Costa e Goulart 2019).

Após o arcabouço teórico levantando sobre governança pública, gestão e receitas das universidades federais. Cria-se as seguintes hipóteses de pesquisa.

H1 – Há uma relação positiva entre o repasse de recursos do MEC e o índice de governança das universidades federais brasileiras.

H2 – Há uma relação positiva entre a receita própria e o índice de governança das universidades federais brasileiras.

3 Método de Pesquisa

O presente estudo possui abordagem quantitativa de objetivo descritivo sendo atendido via pesquisa documental, no qual os dados recebem tratamento estatístico adequado. O período de estudo se caracteriza pelo corte transversal no tempo, em específico no ano de 2018.

3.1 População e Amostra

Sobre a população e amostra, é importante realçar que a população foco dessa pesquisa são todas as universidades federais brasileiras que foram selecionadas via portal e-mec. O filtro realizado foi: primeiro acessado a consulta avançada, depois selecionado como categoria administrativa a opção pública federal, como organização acadêmica foi escolhido o filtro universidades, após essa seleção foi feito a pesquisa obtendo como resultado 63 universidades.

Com a nomenclatura e Sigla das universidades, foi feito uma busca via google do relatório de gestão de todas elas, a grande maioria foi coletada dessa forma, porém em 6 universidades foi preciso utilizar diretamente o portal do TCU na aba prestação de contas para obter o relatório de gestão. Durante esse processo 2 universidades não apresentaram em nenhum dos portais os seus respectivos relatórios, sendo assim excluídas da amostra. Com relação ao relatório de governança emitido pelo TCU foi realizado o seguinte filtro: Portal TCU > Governança > Governança Pública > Organizacional > Referências > Levantamento – 2018 > Resultados. Desse modo foram obtidos 61 relatórios de governança, sendo que, 2 universidades não apresentaram relatórios, contudo foram as mesmas que já estavam excluídas da amostra.

3.2 Coleta dos dados

Após estabelecer a amostra em 61 universidades, foi realizado uma análise de conteúdo nos relatórios de gestão para identificar o recurso total recebido, o recurso próprio arrecadado, o recurso repassado pelo MEC e o número de alunos matriculados nas instituições.

Em um segundo momento foi realizado a análise de conteúdo nos relatórios individuais

de governança emitidos pelo TCU, sendo selecionado o índice de governança pública, que se encontra na página 03 do relatório.

Ressaltando que, nesse estudo, todo valor que entra na universidade não oriundo de arrecadação própria é considerado recursos repassados pelo MEC.

3.3 Testes estatísticos

Sobre o tratamento dos dados foram utilizados estatística descritiva e análise de correlação. A estatística descritiva foi uma potente ferramenta de análise durante o estudo, pois identificou importantes tendências sobre os dados analisados e identificou importantes pontos para discussão. Já a análise de correlação buscou evidenciar as correlações existentes nos dados coletados, de modo que evidencia importantes relações que não podem ser ignoradas pelos gestores e pela sociedade. Os softwares utilizados foram Stata e Excel.

4. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.

A tabela 1 apresenta a análise descritiva dos dados.

61 universidades	Total	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Receita Total	R\$ 50,025 bilhões	R\$ 820,08 milhões	R\$ 671,5 milhões	R\$ 26,7 milhões	R\$ 3,05 bilhões
Repasse MEC	R\$ 49,2 bilhões	R\$ 781,43 milhões	R\$ 666,06 milhões	R\$ 23,5 milhões	R\$ 3,02 bilhões
Receita própria	R\$ 794,4 milhões	R\$ 13,02 milhões	R\$ 4 milhões	R\$ 41,8 mil	R\$ 150,7 milhões
Ind. Gov. Públic	-	0,42	0,41	0,12	0,79

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A receita total das universidades equivale a todo o dinheiro recebido pelas 61 instituições, e se apresentou superior a R\$ 50 bilhões. Esse valor representou cerca de 1% do PIB nacional em 2018. De acordo com Costa, Barbosa, Costa e Goulart (2019), apesar dos programas de expansão das universidades no Brasil, o investimento em ensino superior em relação ao PIB é bem inferior a países como a China. Segundo os autores, além do investimento chinês ser consideravelmente maior, as pesquisas chinesas possuem alto valor comerciável no exterior, gerando ainda mais receitas internas para as universidades.

No que tange ao repasse de recursos públicos a média foi de 781,43 milhões de reais, sendo que o mínimo repassado para uma universidade foi de 23,5 milhões e o máximo de 3,02 bilhões de reais. Essa diferença entre a maior receita e a menor merece reflexão. O menor valor recebido dentre as universidades federais em 2018, foi da Universidade Federal de Lavras (UFLA), localizada em Minas Gerais, possui cerca de 14 mil alunos matriculados e mais de 100 anos de existência. Já o maior valor recebido foi da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), também do estado de Minas Gerais, a UFMG possui cerca de 41.000 alunos e 91 anos de existência. Contudo, a UFLA apresentou índice de governança de 77%, enquanto a UFMG apresentou um índice de 46%. O repasse de recurso do MEC, possui como principal ponto do modelo o aluno equivalente, ou seja, essa distribuição se baseia, basicamente, no tamanho da

instituição, indo em desencontro com os conceitos de *accountability*. Para Bovens (2007) um dos conceitos de *accountability*, ocorre quando o monitoramento das práticas de governança são feitas de forma correta e rígida, pois a premissa de que o recurso está sendo bem gerido, passa pelas práticas de boas governança, caso essas práticas não estejam ocorrendo, cabe ao órgão responsável cobrar justificativas e até mesmo aplicar sanções cabíveis. Já para Schillemans e Bovens (2019), organizações complexas, principalmente as que são geridas por colegiados, devem ser monitoradas de perto, pois, as instituições que possuem colegiados bem estruturados, seguem normas convincentes de governança e *accountability*, podem não ser as que recebem mais recursos, ou as mais ricas, portanto, merecem ser bonificadas pelo seu desempenho.

A respeito das receitas próprias, o total arrecadado pelas 61 universidades foi de 794,4 milhões, o que representa cerca de 2% do total de receitas. Em uma visão macro, esse valor pode parecer pouco significativo, porém cada caso deve ser analisado. Para Ahmad, Ismail e Siraj (2019), as universidades públicas de todo o mundo sofrem enormes pressões para diversificar suas fontes de financiamento, porém vários fatores devem ser levados em considerações na hora de entender quais são essas fontes, principalmente no que tange a autonomia da universidade, pois mesmo em um ambiente com regulações iguais, uma instituição pode ter mais autonomia e gerir melhor sua autonomia do que outras.

A média de receitas próprias foi de R\$ 13,02 milhões, sendo que o menor valor arrecadado em 2018 foi em torno de R\$ 41 mil reais, pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), localizada no estado do Paraná. E o maior valor arrecado foi de 150,7 milhões, foi da Universidade Federal de Juiz de Fora, localizada no estado de Minas Gerais (UFJF), tanto UNILA quanto UFJF, apresentaram índices de governança próximos a 40%. Chama a atenção que a razão entre o valor das receitas próprias e a receita total da UNILA apresenta resultado menor que 1%. Contudo, a razão entre o valor arrecadado das receitas próprias e a receita total da UFJF foi de 59%, ou seja, mais da metade do orçamento da UFJF é oriundo de recursos próprios.

Ao analisar o relatório de gestão da UFJF, nota-se um alto valor arrecadado em duas contas:

- Serviços de estudos e pesquisa – R\$ 94.046.179,06
- Serviços educacionais – R\$ 45.521.832,80

Com relação a essas duas contas a UFJF explica que:

Dentro das receitas dos serviços educacionais e estudos e pesquisas encontram-se os contratos com as Secretarias de Educação de diversos Estados e capitais brasileiros (Ceara, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina), além de algumas prefeituras, como Além Paraíba, Juiz de Fora, Pará de Minas, de São Luiz, Salvador, Varginha e Viçosa. E também, institutos e órgãos, como, Fundação Getúlio Vargas, Inep, Instituto Augusto Franco, com objetivo, em sua maioria de avaliação da educação básica realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd). Essas receitas cresceram 361,2%. (UFJF, 2018).

Esses dados corroboram com o estudo de Ahmad, Ismail e Siraj (2019), no qual afirmam que a gestão estratégica das universidades sofre uma grande variação apesar do engessamento legal. Uma universidade pode explorar muito melhor sua capacidade de arrecadar recursos do que

outra, mesmo, muitas vezes, partindo de condições semelhantes.

Sobre o índice de governança, a média das universidades foi de 40%, abaixo do valor ideal. De acordo com Bovaird (2003), um grande problema quando determinado setor apresenta baixo índice de governança é a legitimação de suas atividades, visto que, a visão passada é a de que o recurso é mal gerido, acarretando cada vez mais em menos mobilidade de verbas. O menor índice de governança foi de 12% da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e o maior índice foi de 79%, apresentado pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Um fato sobre essas informações é que, mesmo apresentando baixíssimo índice de governança a UFMA recebeu quase 177 milhões a mais que a UFMS. Nenovsky, Tochkov e Tochkov (2012) afirma que, governança está ligada intrinsicamente com eficiência e desempenho, quando baixos índices de governança são apresentados há consequentemente a ineficiência do processo, visto que, mesmo que resultados sejam obtidos, se o nível de governança fosse alto, eles seriam ainda melhores. Já Leibenstein (1975), salienta que caso a organização alcance um alto nível de desempenho e de melhorias processuais, mas não for bonificada por isso, ocorre naturalmente a desmotivação por parte dos envolvidos. Tanto a colocação de Nenovsky, Tochkov e Tochkov quanto a de Leibenstein, demonstram que caso baixíssimos índices de governança sejam aceitos em instituições que recebem uma grande quantidade de recursos em relação a outra, acarretará em desmotivação e falta de legitimação em todo o setor.

4.2 Teste de Hipótese

Para testar a relação entre a repasse do MEC e o índice de governança das universidades, e, receita própria e o índice de governança das universidades, foi feito o teste de correlação de Spearman, pois as variáveis, repasse MEC e receita própria não apresentaram normalidade, segundo o teste feito de Shapiro Francia. Logo, foi escolhido um teste não paramétrico que não exige normalidade das variáveis. Foram encontrados os seguintes resultados demonstrados em forma de figura 1 e figura 2.

Figura 1 – Teste de Correlação entre Repasse MEC e Índice de Governança

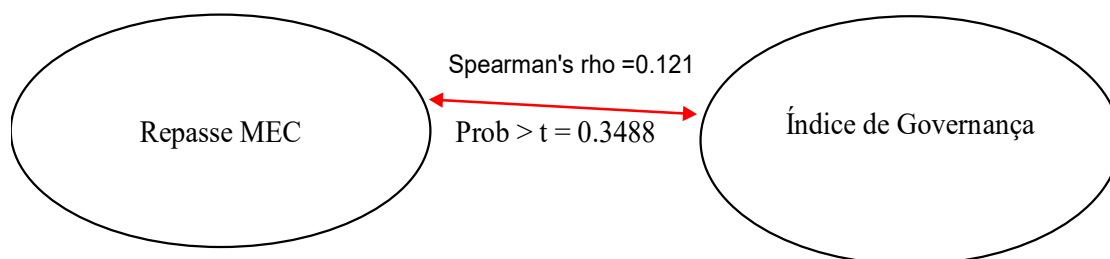
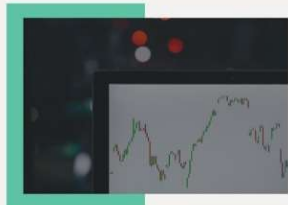


Figura 2 – Teste de Correlação entre Receita Própria e Índice de Governança

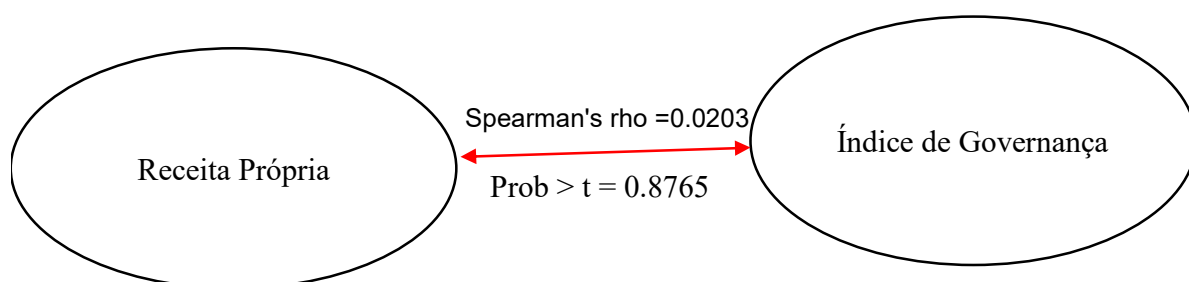


100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Há H_0 do teste de Spearman, aponta que não há uma relação significativa entre as variáveis. Para essa amostra a H_0 não pode ser rejeitada, visto que o valor de Prob > t foi superior a 0,01, ou seja, não há relação estatística significativa entre repasse MEC e índice de governança e também não há relação entre receita própria e o índice de governança das universidades. Rejeitando assim as hipóteses construídas nessa pesquisa.

A não relação entre a estrutura de receitas e o índice de governança das universidades federais brasileiras vai em desencontro com a teoria de governança, *accountability* e com os estudos de Santos e River (2019) e Chang (2014). Contudo Leibenstein, em seus artigos de 1966 e 1975, já questionava sobre a busca pela eficiência das instituições, para Leibenstein, algumas instituições não possuem motivação para reduzir custos ou aprimorar seus processos gerenciais, haja vista que estão presas ao comodismo ou demais situações que não estimulam a melhoria contínua. As universidades fazem parte de um complexo setor educacional, financiado quase em sua totalidade com recurso público e segue diretrizes legais engessadas, a baixa aplicabilidade de boas práticas de governança pode estar relacionada com a falta de motivação para aprimorar processos, conforme apontado por leibenstein.

Outro importante fator que pode explicar os resultados da pesquisa é levantado por Schedler (1997), O'Donnel (1994) e Bovens (2007), para os autores, as instituições públicas, principalmente as complexas, devem passar por um árduo processo de responsabilização. Além da prestação de contas, deve haver um monitoramento contínuo se essas instituições aplicam boas práticas de gerenciamento e de estratégia, pois somente através de gerenciamento se obterá êxito em aplicar os recursos de forma correta e precisa.

Como o MEC leva em consideração basicamente o modelo de aluno equivalente para distribuição de recursos entre as universidades, ignorando fatores gerenciais e as práticas de boa governança, as universidades não se motivam para aprimorar seus processos, acarretando em problemas de assimetria, desigualdade e discrepância de valores recebidos entre as instituições.

Cabe ao MEC e ao TCU, aplicar os conceitos da *accountability* para responsabilizar as universidades, motivando-as a melhoria contínua de processos e práticas de boa governança, cobrar justificativas e bonificar ou punir se necessário.

Outra explicação para o resultado da pesquisa é a própria estrutura das universidades. De acordo com Taylor (1983), as universidades se caracterizam por subcamadas de hierarquia que confrontam entre si, esse modelo é conhecido por anarquia organizada. Para Taylor, uma universidade possui várias autonomias internas, que, geram o seguinte fenômeno: Caso um problema apareça na unidade A, a solução se aparece na unidade B e o tomador de decisão está na unidade C. Esse distanciamento entre solução, problema e tomada de decisão é característica típica de anarquias organizadas e prejudica substancialmente a melhoria gerencial e governança.

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



Vale ressaltar que os múltiplos interesses dentro das universidades, muitas vezes prejudicam sua melhoria contínua e consequentemente afeta a boa governança. Para Pisár, Šipikal, Jahoda e Špaček, (2019), as universidades possuem vários grupos internos com interesses distintos, porém, com grande influência e esses interesses geram conflitos que prejudicam as melhores tomadas de decisão, até mesmo no que tange a melhor distribuição de recursos internamente.

5. Considerações Finais

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a relação entre receita própria e o índice de governança das universidades federais brasileiras. Para tal a pesquisa foi operacionalizada seguindo um passo a passo com diversos pontos importantes.

No primeiro passo foi necessário descrever os dados para que fosse possível identificar tendência e visualizar de forma clara a real situação dos ingressos das universidades federais e suas características.

Com os dados foram realizados os tratamentos estatísticos com o objetivo de avaliar as seguintes hipóteses de pesquisa: H1– Há uma relação positiva entre o repasse de recursos do MEC e o índice de governança das universidades federais brasileiras. E a H2- Há uma relação positiva entre a receita própria e o índice de governança das universidades federais brasileiras. Após aplicar o teste de Spearman, identificou-se que não há relação estatística entre a estrutura de receitas e o índice de governança, portanto as hipóteses de pesquisa foram rejeitadas.

A pesquisa apresentou importante contribuição para o dilatamento da teoria de governança e para a gestão das universidades federais, visto que, a não relação entre a estrutura das receitas e o índice de governança, aponta falhas no processo de gestão das universidades e essas falhas devem ser investigadas a fundo, detalhadas e expostas pelos pesquisadores. A governança pública é o pilar da boa gestão, através da governança é possível aprimorar e melhorar a qualidade do serviço prestado para a sociedade, quando os conceitos de governança não são aplicados, a legitimidade dos processos dessas instituições é colocar em xeque, perante o povo. Muito se é questionado pelos gestores e conselhos educacionais o recurso disponível para as instituições, porém, esses mesmos conselhos e gestores devem, também, voltar os olhos para a legitimidade da sua gestão.

Outro ponto que merece debate é a distribuição de recursos feita pelo MEC e a falta de cobrança, por parte do ministério, pela melhora no gerenciamento das instituições. Quando se percebe que uma instituição recebe uma quantidade muito maior de recursos do que outra, mas, essa instituição, não possui a mesma capacidade e aprimoramento de gestão do que as que receberam menos, se coloca em questionamento toda a legitimidade do setor. Tanto ministério, quanto instituições, passam a serem vistos com desconfiança.

É comum que pesquisas científicas apresentem limitações, por essa razão, essa pesquisa apresentou como limitação a não inclusão dos institutos federais na amostra. Contudo essas instituições se diferem das universidades pela quantidade de cursos, tamanho e objetivos, não fazendo jus ao objetivo principal do trabalho.

Com relação a pesquisas futuras sugere-se que desmembre o índice de governança pública do TCU de modo que possa se achar variáveis que compõem o índice e possam estar diretamente ligadas com a estrutura de receitas das universidades federais. Outra sugestão de

pesquisa é incluir uma parte qualitativa a investigação, entrevistando ou aplicando questionários a pessoas vinculadas a gestão das universidades, para que possa entender como funciona na prática a gestão universitária.

Referências

- Afonso, A., S, M. (2005). **Students and Teachers: A DEA Approach to the Relative Efficiency of Portuguese Public Universities**. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.744464.
- Afonso, A., Schuknecht, L., e Tanzi, V. (2010). **Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets**. Applied Economics, 42(17), 2147–2164. doi:10.1080/00036840701765460.
- Ahmad, N.N., Ismail, S. and Siraj, S.A. (2019), **Financial sustainability of Malaysian public universities: officers perceptions**. International Journal of Educational Management, Vol. 33 No. 2, pp. 317-334. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0140>.
- Ashraf, J., e Uddin, S. (2015). **New public management, cost savings and regressive effects: A case from a less developed country**. Critical Perspectives on Accounting, 41, 18–33. doi:10.1016/j.cpa.2015.07.002
- Asatryan, Z., e De Witte, K. (2015). **Direct democracy and local government efficiency**. European Journal of Political Economy, 39, 58–66. doi:10.1016/j.ejpoleco.2015.04.005
- Bovaird, T., e Löffler, E. (2003). **Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies**. International Review of Administrative Sciences, 69(3), 313–328. doi:10.1177/0020852303693002.
- Bovens, M. (2007). **Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework**. European Law Journal, 13(4), 447–468. doi:10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x
- Brasil, Ministério da Economia. MEC (2018) **Indicadores de Desempenho**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/>. Acesso em: 20/03/2020.
- Calhoun, C. (2006). **The University and the Public Good**. Thesis Eleven, 84(1), 7–43. doi:10.1177/0725513606060516.
- Campbell, J. W. (2018). **Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector**. Public Performance & Management Review, 41(2), 277–299. doi:10.1080/15309576.2017.1403332.
- Chapman, J., e Duncan, G. (2007). **Is there now a new “New Zealand model”?** Public Management Review, 9(1), 1–25. doi:10.1080/14719030600853444.
- Chang, M.-C. (2014). **Efficiency and governance of power corporations: a China and Taiwan analysis**. Polish Journal of Environmental Studies, 23(5), 1515-1525.
- Christensen, T. (2010). **University governance reforms: potential problems of more autonomy?** Higher Education, 62(4), 503–517. doi:10.1007/s10734-010-9401-z
- Costa, D. M., Barbosa, F. V., Costa, D. V., & Goulart, B. (2019). **Development of Higher Education by the Spearman Matrix: A Study in Brazil, Canada and China**. Revista Pretexto, 20(3), 36-54.
- Hyndman, N., McKillop, D., (2018). **Public services and charities: Accounting, accountability and governance at a Time of Change**, The British Accounting Review. doi:10.1016/j.bar.2018.01.001.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Johnstone, B. (1986). **Sharing the Costs of Higher Education: Student Financial Assistance in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, France, Sweden, and the United States**. New York: College Entrance Examination Board.

Johnstone, B. (2004) **The Economics and Politics of Cost Sharing in Higher Education**. *Economics of Education Review* 20.4: 403–410.

Jones, L. R. e Kettl, D. F. (2003). **Assessing public financial management reform in and international context**. *International Public Management Review*, 4: 1.

Kormendi, R. C., e Meguire, P. G. (1985). **Macroeconomic determinants of growth: Cross-country evidence**. *Journal of Monetary Economics*, 16(2), 141–163. doi:10.1016/0304-3932(85)90027-3

Micheloto, R. M. A (2006). **A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula**. *Educar*, Curitiba. p-179 a 198. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602006000200012&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 02/11/2019.

Osborne. S. P (2006) **The New Public Governance?**, , 8:3, 377-387, DOI: 10.1080/14719030600853022

Kiril Tochkov, Nikolay Nenovsky & Karin Tochkov (2012) **University efficiency and public funding for higher education in Bulgaria, Post-Communist Economies**, 24:4, 517-534, DOI: 10.1080/14631377.2012.729306

Leibenstein, H. (1966). **Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency"**. *The American Economic Review*, 56(3), 392-415. Retrieved April 9, 2020, from www.jstor.org/stable/1823775.

_____. (1975). **Aspects of the X-Efficiency Theory of the Firm**. *The Bell Journal of Economics*, 6(2), 580. doi:10.2307/3003244.

Vorley, T. e Nelles. J (2008), **Conceptualising the academy: Institutional development of and beyond the third mission**. *Higher Education Management and Policy*, Vol. 20/3. <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v20-art25-en>.

O'Donnell, G.A. (1994). **Delegative Democracy**. *Journal of Democracy* 5(1), 55-69. doi:10.1353/jod.1994.0010.

Santos, Rodolfo Rocha dos, e Rover, Suliani. (2019). **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos**. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 732-752. Epub September 12, 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>

Sifuna, D. N. (1998). **The governance of Kenyan public universities**. *Research in Post-Compulsory Education*, 3(2), 175–212. doi:10.1080/13596749800200030.

Neto. C. B. A (2018). **Estratégias de captação de recursos externos nas instituições federais de ensino superior: proposição de aplicabilidade na UFCG**. PROFIAP UFCG. Dissertação de mestrado profissional. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1717>. Acesso em: 01/11/2019.

Schedler. A. (1997). **The Concept of Political Accountability**. *División de Estudios Políticos*. Disponível em: <http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/4904/1/>.

Price, L. (1991) **Governance: experience in Latin America and the Caribbean**. In: World Bank, Public Sector Management Division, n. 1. Disponível em: <http://www.worldbank.org>. Acesso em: 01/10/2019.

Penrose, E. T., (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell.

Pires. J. S. Rosa. P. M. Silva A. M (2008). **Um modelo de alocação de recursos**

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO

FEPese AICOGestión



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas. ASSA Journal v.3 n.2.

Lopes, L. A. C. (2014). Estruturas administrativas das universidades brasileiras. Research gate. Universidade Federal de Fluminense. disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240624707>. Acesso em: 02/11/2019.

Pisár, P., Šipikal, M., Jahoda, R., & Špaček, D. (2019). **Performance Based Funding of Universities: Czech Republic and Slovakia.** Advances in Kaiyu Studies, 237–254. doi:10.1007/978-3-030-02077-4_13.

Rosenau, J. N. (1992) **Governance, order, and change in world politics.** Cambridge University Press.

Romzek, B. S.; Ingraham, P. (2000). **Cross pressures of accountability: initiative, command, and failure in the Ron Brown Plane Crash.** Public Administration Review, v. 60, n. 3, pp. 240-253, 2000.

Salmeron, R. A. (2001) **Universidade pública e identidade cultural.** Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 13(1): 9-26. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702001000100002&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 03/11/2019.

Schillemans, T., & Bovens, M. (2019). **Governance, Accountability and the Role of Public Sector Boards.** Policy & Politics, 47(1), 187–206. doi:10.1332/030557318x15296526490810.

Stoker, Gerry. (1998) **Governance as theory: five propositions.** International Social Science Journal, v. 50, n. 155, p. 17-28, mar. 1998.

Streit, R E; Klering, L R. (2004) **Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos.** In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - EnAPG, 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnAPG.

Taylor, W. H., (1983). **The nature of policy making in universities,** Canadian Journal of Higher Education, 13, 77-32.

Tight, M. (2014). **Collegiality and managerialism: a false dichotomy? Evidence from the higher education literature.** Tertiary Education and Management, 20(4), 294–306. doi:10.1080/13583883.2014.956788

Universidade Federal de Juiz de Fora. UFJF. (2018). **Relatório de gestão.** Disponível em: <https://www2.ufjf.br/transparencia/relatorios/relatorios-de-gestao/>. Acesso em: 07/07/2020.

Velloso, J. (2000). **Universidade na américa latina: rumos do financiamento.** Universidade de Brasília. Caderno de pesquisa. Acesso em: <http://www.scielo.br>. Disponível em: 03/11/2019.

Wernerfelt, B. (1984). **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180.

Yates, L., Woelert, P., Millar, V., e O'Connor, K. (2016). **New Public Management and the Changing Governance of Universities. Knowledge at the Crossroads?,** 59–75. doi:10.1007/978-981-10-2081-0_4.

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO

FEPese AICOGestión