



## **Conselhos Curadores em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Sul Brasileira: como estão organizados?**

**Brenda Morelli Piazza**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*E-mail: [brenda.piazza@ufsc.br](mailto:brenda.piazza@ufsc.br)*

**Luiz Alberton**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*E-mail: [luiz.alberton@ufsc.br](mailto:luiz.alberton@ufsc.br)*

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa é identificar como estão organizados os Conselhos deliberativos específicos em matéria de fiscalização, acompanhamento e avaliação da situação econômica, financeira e patrimonial (Conselhos de Curadores) das IFES na Região Sul do Brasil. A pesquisa é qualitativa, descritiva, documental, e utilizou análise de conteúdo. Obteve-se a relação das IFES aplicando filtros disponibilizados na página do Ministério da Educação, e foram utilizados seus Estatutos, Regimentos Gerais e Regimentos Internos dos Conselhos para a coleta dos dados. Os resultados indicaram que, das dezessete IFES observadas, sete mantêm Conselhos de Curadores (ou nome similar). Todos são instituídos com natureza deliberativa, mas as funções de deliberação não contemplam a totalidade das atribuições; em cinco universidades, parte das apreciações são apenas opinativas. As atribuições, após serem aglutinadas por temas, indicaram um escopo de atuação em: fiscalização econômico-financeira; orçamento; créditos adicionais; prestação de contas; escrituração contábil; situação patrimonial; operações de crédito; contratos e convênios; valores e contribuições; e auditoria. Todos os Conselhos garantem representações discentes e docentes, mas alguns não incluem outros segmentos das comunidades institucional, local e regional. Os processos seletivos dos representantes são díspares, variando desde eleições pelos pares até indicações do próprio reitor. Quanto às atribuições tão desiguais, percebeu-se que não há um padrão sobre qual deve ser o papel desempenhado pelo Conselho Curador em uma instituição federal de ensino superior.

**Palavras-chave:** Conselho de Curadores; gestão universitária; órgãos deliberativos.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial - Controladoria em entidades públicas



## 1 Introdução

Em um mundo globalizado e competitivo, não há como progredir sem investimentos em descobertas e inovações científicas. A realização de pesquisas e melhorias no sistema educacional são fundamentais. Manter Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em condições adequadas de funcionamento é essencial a qualquer país que deseja prosperar, já que é dessas instituições que provêm significantes fontes de pesquisa e desenvolvimento.

A adequada utilização do patrimônio público é crucial à qualidade da educação no ensino superior e dos resultados de pesquisa e extensão universitárias. Nenhuma instituição pode sentir-se confortável em sua posição; deve sempre buscar aprimorar seus métodos de gestão para cumprir suas finalidades e otimizar resultados.

As IFES são financiadas, principalmente, com recursos da União. Portanto, exercer controle interno e avaliações sobre seus atos são necessidades primordiais, ainda mais em organizações complexas, como é o caso das IFES. Oferecer à sociedade serviços de qualidade depende da melhor utilização possível dos recursos disponíveis.

Em consonância com Santos et al. (2017), diagnósticos de desempenho no setor público vêm ganhando cada vez mais relevância, pois se apresentam como caminhos para a diminuição de gargalos oriundos do excesso de burocracia. Não obstante, os sucessivos casos de corrupção historicamente noticiados tornaram a sociedade mais exigente quanto à credibilidade de informações oficiais.

Antunes (2019) indica que houve significativa mudança no cenário orçamentário brasileiro, com recentes normativos focando o controle fiscal, a eficiência e efetividade da gestão, o resultado das políticas públicas e a transparência e combate à corrupção.

Todas as IFES possuem parte de suas estruturas administrativas estabelecida em legislação própria. Em 1968, a Lei n. 5.540 (1968) exigiu um Conselho de Curadores em cada instituição, com função de fiscalizar a situação econômico-financeira da instituição. Todavia, a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei n. 9.394 (1996), revogou a obrigatoriedade de constituir um Conselho de Curadores.

A partir da década de 90, ganharam força discussões sobre governança aplicada à Administração Pública. Nas décadas de 80 e 90, após escândalos financeiros e fraudes protagonizados por grandes empresas multinacionais, o mundo corporativo foi impactado em sua maneira de gerir negócios. A partir dali, as empresas e as normativas governamentais iniciaram um processo de readequação das responsabilidades dos gestores para com seus *stakeholders*, denominado “governança”. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) definiu como um sistema para dirigir, monitorar e incentivar as organizações, envolvendo relacionamentos com os sócios, conselhos deliberativos, e controles internos (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [IBGC], 2019).

A governança corporativa não pode ser aplicada integralmente às IFES, já que essas não se assemelham às organizações de capital aberto. Para Foletto e Tavares (2013), um modelo de governança para as universidades deve contemplar aspectos característicos desse tipo de organização, como processo decisório e gestão participativa, autonomia universitária, dimensão política, desempenho institucional, controles institucionais e sociais, financiamento, perspectiva de longo prazo, indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, e formação de gestores universitários.

Mesmo sem a obrigatoriedade legal às universidades, a existência de conselhos fiscalizadores e que se dedicam à matéria de monitoramento e avaliação de orçamento e finanças é bem vista. Inclusive, a governança aplicada à Administração Pública recentemente passou a contar com mais um mecanismo de aprimoramento: o Decreto n. 9.203/2017 (Brasil, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, ou seja, incluídas aí as IFES.



Lopes e Bernardes (2005) estudaram as estruturas organizacionais das instituições de ensino superior, e concluíram que as universidades, além da organização de suas atividades-fim, paralelamente apresentam estruturas colegiadas e de atividades-meio, e sugeriram exames que aprofundassem a compreensão dessas organizações.

Para verificar se os conselhos estão em condições de cumprirem seu papel, Allebrandt (2003) sugere que é preciso analisar variáveis no processo de sua criação e funcionamento, quais sejam: se natureza consultiva ou deliberativa, sua constituição, o conselho como espaço de representação ou de participação, autonomia, efetividade e eficácia dos conselhos, publicização das decisões e capacitação dos conselheiros. Destaca-se, então, um questionamento que se pretende averiguar: *Como estão organizados os Conselhos deliberativos específicos em matéria de fiscalização, acompanhamento e avaliação da situação econômica, financeira e patrimonial (Conselhos de Curadores) das IFES na Região Sul do Brasil?*

O objetivo desta pesquisa é identificar como estão organizados os Conselhos deliberativos específicos em matéria de fiscalização, acompanhamento e avaliação da situação econômica, financeira e patrimonial (Conselhos de Curadores) das IFES na Região Sul do Brasil.

O estudo justifica-se por proporcionar conhecimento sobre as estruturas das universidades federais, visto que o panorama pode contribuir para propostas de padronização de controle interno. Também permite aos gestores uma visão mais abrangente quanto à organização em outras instituições, já que lidam com inúmeras mudanças que se refletem no modo de gerir os recursos públicos, com a sociedade exercendo mais controle e buscando otimização nos resultados (Rocha & Funchal, 2019). Um colegiado pode contribuir com esse processo e promover maior segurança e confiabilidade nos atos administrativos. Além disso, permite que os próprios colegiados aqui analisados possam tecer comparações e incorporar as propostas utilizadas em outras IFES. Ainda, confere à sociedade o conhecimento de como se estruturam esses conselhos, permitindo-a e contribuindo com o aprimoramento das instituições.

## **2 Revisão Teórica**

Para embasar a proposta desta pesquisa, faz-se necessário consultar as perspectivas diversas relativas ao tema, que serão apresentadas a seguir.

### **2.1 Gestão Universitária**

Nos últimos anos, mudanças na administração pública brasileira levaram o Estado a assumir novas estratégias, adotando modelos de gestão orientados para a otimização dos resultados (Santos et al., 2017). Uma gestão eficiente no setor público é alcançar resultados que buscam atender às demandas, aos interesses coletivos e às expectativas da sociedade. Pereira (2018) aponta que “as práticas administrativas [...] compreendem não apenas as atividades inerentes ao agente público. A qualidade na administração pública [...] vem sendo tratada por algumas ações estratégicas de correção” (p. 38).

Discutem-se instrumentos de avaliação de desempenho, novas formas de controle do orçamento e investimentos públicos, e a busca da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Gomes et al., 2013). E, segundo Venturini et al. (2010), a universidade pública tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição.

Embora não haja uma teoria própria de administração universitária, conforme apontam Gesser et al. (2017), a gestão universitária adota modelos e paradigmas de outros contextos organizacionais. Porém, as IFES são dotadas de particularidades e complexidades que as diferenciam das demais organizações. A gestão universitária é formada por um conjunto de



decisões cuja finalidade é obter um equilíbrio entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas.

Comim et al. (2018) complementam que gerir uma universidade pressupõe planejar, organizar, liderar e monitorar as atividades desenvolvidas na instituição. Santos et al. (2017) indicam que a política de avaliação das ações representa, entre outros, uma nova cultura gerencial para as instituições universitárias.

## 2.2 Conselhos de Curadores nas IFES

O modelo proposto pela Reforma Universitária, instituído pela Lei n. 5.540 (1968), trouxe para as IFES a necessidade de uma nova estrutura, cujos objetivos eram rendimento e eficiência, aliados à ideia de que o progresso dependia da educação (Fávero, 1991). Entre outras, passou a ser norma a existência de um Conselho de Curadores: “Art. 15. Em cada universidade sob forma de autarquia especial ou estabelecimento isolado de ensino superior, mantido pela União, haverá um Conselho de Curadores, ao qual caberá a fiscalização econômico-financeira.” (1968).

Nas décadas seguintes, novas concepções para o modelo educacional ganharam força. Após o fim da ditadura militar, consoante Allebrandt (2003), a atuação de movimentos sociais no processo da constituinte impeliram a Constituição de 1988 (1988) à incorporação do princípio da participação da sociedade na gestão pública, configurando como participação direta a instituição de conselhos, leis de iniciativa popular, plebiscitos e *referendums*.

A partir da LDB (1996), as IFES foram demandadas em princípios de gestão democrática, devendo assegurar a existência de órgãos colegiados deliberativos, com participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional. Segundo Allebrandt (2003), a natureza deliberativa de um conselho pressupõe a partilha do poder político das decisões, nesse caso, entre a Administração Central e os segmentos da comunidade que constituem o colegiado - enquanto a um conselho consultivo resta apenas a função de opinar sobre determinado assunto. A tomada de decisão e definição de políticas por órgãos colegiados permanece atual à luz da governança na gestão universitária, pois fomenta decisões coletivas, representativas das demandas de cada segmento.

Os Conselhos de Curadores estão estreitamente vinculados ao controle e à fiscalização das ações relativas à contabilidade pública, à gestão de patrimônio, às movimentações financeiras, ao orçamento, às contratações e às prestações de contas, utilizando, quando necessário, os trabalhos do controle interno institucional, materializado no setor de Auditoria Interna. O controle interno em uma organização tem como finalidades, conforme Giacomoni (2007), “avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos [...] da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado” (p. 338), além de ser ferramenta basal assegurar que a instituição atue em consonância com os princípios e normas jurídicos, garantindo que erros e riscos sejam controlados e corrigidos internamente (Corbari & Macedo, 2012).

Os Conselhos de Curadores das IFES podem ser utilizados como alicerces para o planejamento, execução e o controle de atividades da gestão, bem como para a participação social nestas atividades. Logo, introduzir (ou aperfeiçoar) técnicas de *accountability* - responsabilidade pela prestação de contas de uma organização aos seus usuários, que, no caso do serviço público, são basicamente servidores, fornecedores, governo e o cidadão (Fernandes et al., 2017) - impacta positivamente no exercício da democracia.

A forma como operam os Conselhos e a ênfase que dão às práticas de evidenciação do desempenho organizacional estão intimamente ligadas à garantia da boa governança (Souto & Oliveira, 2018). Sendo falho o órgão colegiado, a organização pode, também, estar prejudicada em seu desempenho e confiabilidade. É razoável supor que a promoção da





*accountability* pelos colegiados deliberativos contribui para a boa reputação e legitima a respeitabilidade da instituição.

### 3 Metodologia

Quanto à natureza, é uma pesquisa básica, com abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa identificar e descrever as características de determinado grupo - os Conselhos (Gil, 1989). Os procedimentos técnicos para a coleta dos dados foram bibliográficos e documentais, uma vez utilizados material já publicado, classificando, assim, a pesquisa como documental (Michel, 2009). Para a análise dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.

A relação das IFES foi obtida na página do Ministério da Educação (MEC), na aba Sistemas/e-MEC ([MEC] - 2021), utilizando as ferramentas de filtros nessa ordem: (1) selecionar Instituições de Ensino Superior; (2) selecionar categoria administrativa “pública federal”; (3) escolher institutos e universidade federais; (4) o tipo de credenciamento selecionado foi “presencial”, e (5) todas em situação ativa. Os demais filtros não foram utilizados. Resultaram dezessete instituições (Tabela 1).

Tabela 1. Relação de IFES estudadas

UF*	Município	Instituição	Sigla
PR	Curitiba	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	IFPR
PR	Foz do Iguaçu	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
PR	Curitiba	Universidade Federal do Paraná	UFPR
PR	Curitiba	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
RS	Porto Alegre	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
RS	Bagé	Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
RS	Bento Gonçalves	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	IFRS
RS	Santa Maria	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	IFF
RS	Pelotas	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	IFSul
RS	Pelotas	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
RS	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
RS	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
RS	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
SC	Blumenau	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	IFC
SC	Florianópolis	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	IF-SC
SC	Chapecó	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
SC	Florianópolis	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Ministério da Educação (2021).

\* UF: Unidade Federativa; PR: Paraná; RS: Rio Grande do Sul; SC: Santa Catarina.

Para identificar a estrutura administrativa adotada pelas IFES, optou-se pela análise documental dos estatutos e regimentos das instituições. Informações acerca de atribuições e composição dos Conselhos de Curadores foram objeto de coleta e evidênciação em planilha específica.

### 4 Resultados

Consonante aos objetivos da pesquisa, os resultados são apresentados sob quatro enfoques: existência de Conselho de Curadores, limites de atuação e deliberações, atribuições estatutárias e regimentais, e composição dos Conselhos.



#### 4.1 Existência de Conselho de Curadores

Nas dezessete IFES pesquisadas foi identificado, ao menos, um órgão colegiado com atribuição de acompanhamento da execução orçamentária e financeira da instituição. Entretanto, nem todos têm atuação única nesse tema, a exemplo dos Conselhos Universitários (ou Superiores) ou Conselhos de Planejamento e Administração, que definem as políticas para várias temáticas além de contabilidade e finanças: ensino, pesquisa, extensão, administração, recursos humanos, entre outros. Esses não foram considerados nas análises.

Cabe destacar que a Lei n. 11.892/2008 (2008), estabelece a estrutura organizacional mínima dos Institutos Federais, e define como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, não prevendo conselhos específicos para fiscalização econômico-financeira.

Sete instituições atribuem toda a responsabilidade de deliberações sobre a execução orçamentária e financeira ao Conselho Universitário. São elas: UFCSPA, em que a Câmara de Planejamento, Orçamento e Gestão assessora o Conselho Universitário; IFRS, cujo Conselho Superior é assessorado pela Comissão de Orçamento, Finanças e Gestão Patrimonial; o IFC, com a Comissão Permanente de Administração e Planejamento assessorando o Conselho Superior, a FURG, o IFF, o IFSul e o IF-SC. Entre as que contam com comissão de assessoramento, as mantêm em caráter consultivo.

Além dos Conselhos Universitários, algumas instituições constituíram conselhos para planejamento e administração, que contemplam parte do objeto original dos Conselhos de Curadores, mas adicionaram outros temas às responsabilidades desses colegiados, indo além do escopo exclusivo em finanças, orçamento e patrimônio. Assim estão estabelecidos os Conselhos de Administração e Planejamento do IRPF, da UFPR e da UTFPR, e o Conselho Diretor da UFPEL.

O foco da investigação foi concentrado nos colegiados com atribuições específicas de acompanhamento orçamentário, financeiro e patrimonial. No Tabela 2, são apresentados os Conselhos que tratam da temática:

Tabela 2. Conselhos e Comissões que tratam da temática orçamentária e financeira da instituição

UF	Instituição	Nome Conselho	Sigla*	UF	Instituição	Nome Conselho	Sigla*
PR	UNILA**	Conselho Curador	CONCUR	RS	UNIPAMPA	Conselho Curador	CONCUR
	UFPR	Conselho de Curadores	CONCUR		UFSM	Conselho de Curadores	-
SC	UFFS	Conselho Curador	CONCUR		UFRGS	Conselho de Curadores	CONCUR
	UFSC	Conselho de Curadores	-				

Fonte: elaborado pela autora com base em estatutos e regimentos institucionais (2021).

\* As siglas correspondem às definidas pelas próprias IFES.

\*\* Embora conste um Conselho Curador em seu Estatuto, a UNILA não o constitui efetivamente, estando o Conselho Universitário designado provisoriamente para exercer essas funções.

Identificados os sete colegiados pertinentes ao tema, a seguir, serão apresentadas as características de cada um deles.

#### 4.2 Limite de atuação e deliberação

Nessa seção, pretende-se examinar se os Conselhos são imbuídos de autonomia, com poderes deliberativos, ou se atuam em caráter consultivo (opinativo). O Tabela 3 apresenta o limite deliberativo dos Conselhos de Curadores (ou semelhantes) nas IFES:

Tabela 3. Limite de atuação dos Conselhos e Comissões que tratam de orçamento e finanças da instituição

UF	Instituição	Nome do Colegiado	Caráter
----	-------------	-------------------	---------



			Deliberativo	Somente consultivo
PR	UNILA*	Conselho Curador	SIM	-
	UFPR	Conselho de Curadores	SIM	-
RS	UNIPAMPA	Conselho Curador	SIM	-
	UFSM	Conselho de Curadores	SIM	-
		Comissão de Acompanhamento e Análise de Processos (assessora o Conselho de Curadores) **	-	SIM
	UFRGS	Conselho de Curadores	SIM	-
SC	UFFS	Conselho Curador	SIM	-
	UFSC	Conselho de Curadores	SIM	-

Fonte: elaborado pela autora com base em estatutos e regimentos institucionais (2021).

\* Conselho Curador ainda não constituído.

\*\* A Comissão foi mantida na Tabela 3 por estar vinculada ao Conselho de Curadores da UFSM, mas não será objeto de aprofundamento nas análises.

Cinco IFES mantêm Conselhos próprios para a temática, com poderes deliberativos: UFPR, UNIPAMPA, UFSM, UFRGS, UFFS e UFSC.

### 4.3 Atribuições estatutárias e regimentais

Existindo um Conselho que tenha por objeto único orçamento, patrimônio e finanças da IFES, cabe verificar qual seu escopo de atuação. Em consulta aos Estatutos e Regimentos Gerais das instituições, os verbos que definem as competências dos Conselhos são: acompanhar, analisar, apreciar, apresentar, aprovar, autorizar, avaliar, decidir, deliberar, determinar, emitir, examinar, fiscalizar, homologar, manifestar-se, normatizar, opinar, pronunciar-se, propor, recomendar, requerer, requisitar, solicitar e zelar. Por razão da similaridade de significado, os verbos foram aglutinados e classificados em “deliberativos” e “opinativos”.

Não pormenorizando regimental e estatutariamente, existem colegiados deliberativos instituídos como fiscalizadores da execução econômico-financeira, orçamentária e/ou patrimonial. Porém, é importante considerar que algumas IFES foram fundadas há décadas, e se pautavam em legislação antiga, já apresentada na Revisão Teórica. Mesmo outras mais recentes reproduziram os ditames de fiscalização. A UNILA, a UFPR, a UNIPAMPA, a UFSM, a UFRGS, a UFFS e a UFSC expressam essa caracterização em seus normativos. Na Tabela 4, essa e outras atribuições podem ser verificadas:

Tabela 4. Atribuições dos Conselhos de Curadores (ou similares)

Atribuições	Verbos Deliberativos	Verbos Opinativos
	Acompanhar, Analisar, Apreciar, Aprovar, Avaliar, Autorizar, Decidir, Deliberar, Determinar, Examinar, Fiscalizar, Fixar, Homologar, Normatizar	Apresentar, Emitir parecer, Manifestar-se, Opinar, Pronunciar-se, Propor, Recomendar, Requerer, Requisitar, Solicitar
Fiscalização econômico-financeira	CONCUR (UFPR); CONCUR (UFRGS); CONCUR (UFFS); Conselho Curadores (UFSC); Conselho Curadores (UFSM); CONCUR (UNIPAMPA); CONCUR (UNILA)	
Orçamento	CONCUR (UFRGS); Conselho Curadores (UFSC); CONCUR (UFFS); Conselho Curadores (UFSM); CONCUR (UNIPAMPA)	
Créditos Adicionais	Conselho Curadores (UFSC)	
Prestação de Contas	Conselho Curadores (UFSM); Conselho Curadores (UFSC)	CONCUR (UNILA); CONCUR (UFRGS); CONCUR (UFFS); CONCUR (UFPR);



		CONCUR (UNIPAMPA)
Escrituração contábil	CONCUR (UFPR); CONCUR (UNIPAMPA); CONCUR (UFFS)	
Situação patrimonial	CONCUR (UFRGS); CONCUR (UFFS); Conselho Curadores (UFSC); CONCUR (UNIPAMPA)	CONCUR (UNILA); CONCUR (UFPR)
Operações de Crédito	CONCUR (UNIPAMPA); CONCUR (UFFS)	CONCUR (UNILA)
Contratos, convênios	Conselho Curadores (UFSM); Conselho Curadores (UFSC);	CONCUR (UNILA);
Valores e contrib.	Conselho Curadores (UFSM); Conselho Curadores (UFSC)	
Auditoria		CONCUR (UFRGS); CONCUR (UFFS)

Fonte: elaborado pela autora com base em estatutos e regimentos institucionais (2021).

Dentre os Conselhos dotados de caráter deliberativo (ver Tabela 3), temas relacionados ao Orçamento da instituição, como aprovação da proposta e acompanhamento da execução, estão entre as atribuições de cinco Conselhos. Somente o CONCUR (UNILA) atuará opinando nas propostas e atos orçamentários. Explicitamente entre as atribuições estatutárias e regimentais, dois Conselhos decidem sobre a Prestação de Contas anual da instituição. Em caráter opinativo, estão aptos outros cinco.

Somente o Conselho de Curadores (UFSC) tem competência para aprovar abertura de créditos adicionais, suplementares e/ou especiais e incorporação de receitas extraordinárias. Opinativamente, autorizar a criação de fundos especiais está entre as atribuições dos Conselhos CONCUR (UNIPAMPA), CONCUR (UFFS) e Conselho de Curadores (UFSC) manifestar considerações. Apenas três instituições designam competência ao Conselho para estabelecer tabela de valores, contribuições e outros emolumentos devidos à Universidade.

Em relação à escrituração contábil, três IFES explicitam em seus normativos a competência do Conselho para a verificação de documentos e relatórios contábeis. Inclusive, tanto na UFFS quanto na UFPR é possível que os conselheiros fiscalizem *in loco*, ou seja, diretamente nas unidades responsáveis pela contabilidade.

No que tange à apreciação de atos que alteram a situação patrimonial, as instituições estudadas abordam o assunto de diversas maneiras. A primeira delas é em relação aos bens. Opinativamente, pronunciam-se sobre o mesmo ponto o CONCUR da UNILA e o da UFPR. Os Conselhos de Curadores da UFRGS e da UFSC prevêm autorização para alienações de bens. Outras IFES são mais abrangentes, e definem que os atos que modificam a situação patrimonial devem tramitar pelo Conselho, incluídas as aquisições, gravações e permutas. É o caso do CONCUR na UNIPAMPA e na UFFS. Ainda, esses dois últimos incluem a atribuição de aprovar a prestação de garantias para realização de operações de crédito. Quanto à aprovação de realização de investimentos para valorização patrimonial e obtenção de rendas é tarefa encontrada apenas entre as competências do Conselho de Curadores (UFSC).

Duas IFES instituem seus Conselhos Curadores (ou análogos) como aprovadores de contratos, convênios, acordos e outros instrumentos jurídicos similares a serem firmados com entidades públicas ou privadas. Contudo, a UFSM apresenta uma particularidade: seu Conselho de Curadores deve fiscalizar as despesas realizadas no âmbito dos convênios e demais acordos destinados à pesquisa.

Destaca-se entre as atribuições normatizadas dos Conselhos da UFRGS e da UFFS, a proposição de auditorias para análises mais aprofundadas em matéria de apuração de supostas irregularidades na utilização de recursos públicos. Inclusive, a UFRGS admite a possibilidade de contratação de auditoria externa para essa finalidade.

Encerradas as análises acerca de atribuições e limites de atuação dos Conselhos, iniciam-se avaliações quanto à composição e forma de seleção dos integrantes.





#### 4.4 Composição dos Conselhos

Rege a LDB (1996), no artigo 56, que as IFES obedecerão ao princípio da gestão democrática, e assegurarão a existência de órgãos colegiados deliberativos, com participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional. Assim, percebe-se que a composição dos colegiados não é isonômica entre as IFES, tanto no que diz respeito às representações e seus quantitativos, quanto aos procedimentos para escolha dos integrantes. Sinteticamente, o Tabela 5 apresenta as composições dos Conselhos.

Considerando os integrantes da Administração das entidades, no Conselho de Curadores (UFSM) o Reitor participa sem direito a voto. O Conselho de Curadores (UFSM) possibilita a participação de ex-reitores, sempre aqueles cujos mandatos antecederam ao atual. Avaliando a participação da Administração Superior, no CONCUR (UFFS), há um assento destinado à indicação do Conselho Estratégico Social, órgão colegiado da própria UFFS.

Tabela 5. Formas de ingresso e representações que compõem os Conselhos

Segmento	Comunidade institucional					Comunidade local e regional	
	Reitor, Vice, ex	Docente	TAE	Discente	Outros	MEC	Entidade Externa
UNILA - CONCUR	-	Indicado CONSUN	Eleição - pares	Eleição - pares	-	Indicado	-
UFPR CONCUR	-	Eleição - pares	-	Indicado entidade estudantil	-	Indicado	Indicado Entidade, COUN escolhe
UNIPAMPA CONCUR	-	Indicado CONSUNI	Indicado CONSUNI	Indicado CONSUNI	-	-	Indicado Entidade, CONSUNI escolhe
UFSM Conselho Curadores	X*	Indicado CONSU e CEPE	Eleição - pares	Indicado entidade estudantil	-	-	Indicado Entidade, CONSU escolhe
UFRGS CONCUR	-	Indicado CONSUN	-	Indicado entidade estudantil	-	Indicado	Indicado, CONSUN escolhe vez da entidade
UFFS CONCUR	-	Assembleia local/pares	Assembleia local/pares	Assembleia local pares	Indicado CES	-	Indicado Entidade
UFSC Conselho Curadores	-	Indicado	Eleição - pares	Indicado entidade estudantil	-	Indicado	Indicado Entidade

Fonte: elaborado pela autora com base em estatutos e regimentos institucionais (2021).

\* Sem direito a voto.

TAE: técnico-administrativo em Educação. COUN, COUNI, CONSUNI, CONSU: Conselho Universitário. CEPE: Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. CES: Conselho Estratégico Social.

Em todos os Conselhos há representação docente. E não poderia ser diferente, já que a LDB estabelece um mínimo de setenta por cento de docentes em cada órgão colegiado. Todavia, há diferenças entre os quantitativos e a forma de escolha em cada Conselho. São eleitos pelos pares os cinco docentes do CONCUR na UFPR. Os Conselhos Universitários escolhem a representação docente em quatro IFES: sete representantes escolhidos para o CONCUR (UNIPAMPA); três para o Conselho de Curadores (UFSM); e sete para o CONCUR (UFRGS). A UNILA também considera utilizar o Conselho Universitário para a seleção de três docentes. No CONCUR (UFFS), os docentes são escolhidos em Assembleias realizadas em cada *campus* (um por *campus*). Para o Conselho de Curadores (UFSC), são admitidos um docente indicado pelos Diretores de cada Unidade Acadêmica (Centros de Ensino), com exceção dos Centros de Ciências Jurídicas e o Socioeconômico, que podem



indicar dois representantes.

Os TAEs participam em cinco Conselhos: um no CONCUR (UNILA); um no CONCUR (UNIPAMPA); um no Conselho de Curadores (UFSM); três no CONCUR (UFFS) e dois no Conselho de Curadores (UFSC). São eleitos pelos pares na UFSM e na UFSC. A UNILA prevê utilizar o processo eleitoral. Na UTFPR e na UNIPAMPA, são escolhidos pelo Conselho Universitário. Na UFFS, são escolhidos em Assembleias nos *campi*. Não admitem TAEs o CONCUR (UFPR) e o CONCUR (UFRGS).

A representação discente apresenta peculiaridades. É eleito somente o representante para o CONCUR (UNILA) - quando constituído. Por indicação do órgão de representação estudantil são os discentes (até vinte por cento do total de membros) para o CONCUR (UFPR); um para o Conselho de Curadores (UFSM); um para o CONCUR (UFRGS); e 2 para o Conselho de Curadores (UFSC), sendo uma vaga aos graduandos e uma aos pós-graduandos. Na UFFS, assembleias nos *campi* escolhem os estudantes. O CONSUNI indica o representante discente para o CONCUR da UNIPAMPA.

A representação externa usual na maioria das universidades averiguadas é a do MEC, em quatro IFES. A exigência de que seja efetivamente alguém externo à Instituição é verificada na UNILA e na UFRGS. A diversidade mais considerável é percebida na representação de entidades externas (ver Tabela 6). A IFES que define claramente em seus normativos as entidades externas que comporão o Conselho é a UFFS. Algumas diretrizes regimentais são dadas para o Conselho de Curadores (UFSC): um sistema de rodízio, com indicações das respectivas Federações Sindicais que tenham sede em Santa Catarina, não publicitado nas páginas institucionais.

Tabela 6. Entidades externas com assentos nos Conselho de Curadores

Tipo de integrante		Comunidade local e regional
		Entidades Externas
UFPR	CONCUR	1 escolhido pelo Conselho Universitário entre indicados das entidades
UNIPAMPA	CONCUR	1 eleito pelo Conselho Universitário entre indicados das entidades (externo)
UFSM	Conselho de Curadores	1 eleito pelo Conselho Superior entre indicados das entidades
UFRGS	CONCUR	1 indicado da organização definida pelo pelo Conselho Universitário
UFFS	CONCUR	3 indicados: CRC*, SINDICONT* e CRA*
UFSC	Conselho de Curadores	2 indicados: entidades patronais e de trabalhadores (sistema de rodízio)

Fonte: elaborado pela autora com base em estatutos e regimentos institucionais (2021).

\* ARP: Associação Rural de Pelotas; CIPel: Centro de Indústrias de Pelotas; ACP: Associação Comercial de Pelotas; CRC: Conselho Regional de Contabilidade; SINDICONT: Sindicato dos Contabilistas de Chapecó e Região; CRA: Conselho Regional de Administração.

Sem critérios identificados de quais entidades podem atuar junto aos órgãos deliberativos estão o CONCUR (UFPR), o CONCUR (UNIPAMPA), o Conselho de Curadores (UFSM) e o CONCUR (UFRGS). A UFPR orienta que o representante seja escolhido pelo COUN entre os indicados pelas entidades que representam, mas não esclarece quais seriam essas entidades. Já a UNIPAMPA estabelece que sejam profissionais, na ativa ou aposentados, sem ligação profissional atual com a Universidade, e com formação ou experiência que os qualifiquem às atribuições afeitas ao CONCUR. Na UFSM, a condição é serem indicados pelas entidades representativas da comunidade e eleitos pelo Conselho Universitário. Por fim, na UFRGS, é nomeado o indicado pela organização definida pelo Conselho Universitário (CONSUNI) a cada dois anos.

Por fim, cabe apontar a forma de ingresso dos membros aos Conselhos, que é



determinada pelas próprias instituições. Passam por eleição entre os pares, antes de ingressarem nos Conselhos, algumas categorias de representantes na UNILA, UFPR, UFSM, UFFS e UFSC. Na UFFS, a eleição é formalizada por assembleias em cada *campus*.

No caso das entidades externas, somente a UFFS permite uma indicação direta das entidades. As demais, por não explicitarem em seus regimentos, sempre requerem ao Conselho Universitário uma espécie de “habilitação” para a entidade que poderá fazer a indicação.

## 5 Discussões

Quanto à existência de Conselhos de Curadores ou similares, encontraram-se diferenças vinculadas ao tipo de instituição analisada: se universidade ou instituto tecnológico. O fato de haver legislação específica definindo a estrutura administrativa dos Institutos pode ter influenciado a implantação de colegiados próprios para a fiscalização econômico-financeira. Mesmo assim, duas instituições estudadas mantêm colegiados deliberativos (além dos Conselhos Universitários) para apreciação de temáticas correspondentes às dos Conselhos de Curadores, materializados nas figuras dos Conselhos de Administração e Planejamento do IFPR e da UTFPR.

Para as Universidades, já foi indicado que a LDB (1996) extinguiu a obrigatoriedade de um conselho fiscalizador. Conforme preceituado pelo IBGC (2019), a tomada de decisão por meio de um grupo de pessoas, e não por indivíduos isolados, é prática típica de governança, e tem o intuito de minimizar os conflitos de interesse. Talvez isso tenha motivado determinadas IFES a manterem seus Conselhos de Curadores.

Entre as atribuições de proposição de auditorias para análises mais aprofundadas, é interessante destacar que, enquanto um conselho fiscalizador e/ou avaliador, todos os Conselhos de Curadores podem se valer da Auditoria Interna institucional para auxiliá-los. No entanto, a explicitação dessa atribuição nos regulamentos de duas IFES parece dar ênfase ao papel que seus Conselhos possuem para monitorar os atos de gestão da universidade.

Outros pontos relevantes têm relação com a composição desses Conselhos. Algumas IFES não incluem segmentos da comunidade institucional, local e regional. No CONCUR (UFPR) e CONCUR (UFRGS), por exemplo, não participam os TAEs, segmento profissional expressivo nas IFES.

No que diz respeito à representação estudantil, todas as IFES incluem discentes. Apesar da forma de seleção do estudante ser desigual entre as instituições e de haver presença majoritária de docentes em relação às demais categorias da comunidade universitária (por determinação da LDB, o mínimo é de setenta por cento), esse segmento universitário encontra um canal mínimo para envolvimento nos Conselhos.

## 6 Conclusões

O objetivo da pesquisa foi identificar como estão organizados os Conselhos deliberativos específicos em matéria de fiscalização, acompanhamento e avaliação da situação econômica, financeira e patrimonial (Conselhos de Curadores) das IFES na Região Sul do Brasil. Os dados coletados nos regimentos institucionais apontaram a existência ou não desses Conselho, os limites de atuação e deliberações, as atribuições e a forma de composição. Buscou-se definir os principais atores envolvidos na apreciação do resultado das atividades desenvolvidas, às regras e às arenas institucionais em que essas avaliações são exercidas.

Os resultados indicaram que, das dezessete IFES observadas, sete mantêm Conselhos de Curadores (nem metade). Ressalta-se que, dentre as dezessete instituições, seis são Institutos Federais e onze são universidades. Os Conselhos detectados estão nas universidades. Percentualmente, as IFES que mantêm seus Conselhos Curadores representam



63% das universidades estudadas.

Os Conselhos de Curadores são instituídos com natureza deliberativa, mas as funções de deliberação não contemplam a totalidade das atribuições, como foi percebido para manifestações acerca da prestação de contas anual da Instituição nos casos do CONCUR (UNILA); CONCUR (UFRGS); CONCUR (UFFS); CONCUR (UFPR) e CONCUR (UNIPAMPA).

Há instituições que não incluem representação de todos os segmentos, como pôde ser percebido pela ausência dos TAEs e da comunidade externa em alguns Conselhos. Corroborando com o preconizado por Allebrandt (2003), Foletto e Tavares (2013) e o próprio IBGC (2019), a ausência dessa participação pode acarretar em conflitos de interesse entre categorias, ou, até mesmo, entre os próprios docentes.

Os processos seletivos dos representantes são díspares, variando desde eleições pelos pares até indicações do próprio reitor, existindo, ainda, seleções internas entre membros de outros conselhos. Este é um ponto a ser aprofundado em estudos futuros, já que o modelo tende a levar as IFES a funcionarem mediante interesses classistas ou representativos e, em decorrência disso, segundo Klein et al. (2018), a gestão universitária torna-se produto de um estilo de governança no qual se articulam diversas ambições institucionais, por meio de estruturas complexas de ajustamento que combinam lógicas hierárquicas, ação individual e acordos mútuos. Nesse sentido, os modelos adotados solidificam centros de poder a determinados segmentos, influenciando as relações e as dinâmicas institucionais, o que pode prejudicar a efetiva fiscalização dos atos da Administração Central e o desempenho institucional perante a sociedade.

Quanto às atribuições tão desiguais, percebeu-se que não há um padrão sobre qual deve ser o papel desempenhado pelo Conselho Curador em uma instituição federal de ensino superior. Dadas as constitucionais autonomias administrativa e de gestão financeira e patrimonial garantidas às universidades, encontrar diversidades na organização interna de cada instituição era esperado. Entretanto, por serem entidades de natureza semelhante, tantas diferenças encontradas podem ser amenizadas caso as IFES discutam e proponham novas práticas de gestão entre si, adotando conjuntamente os modelos que gerem otimização de resultados institucionais.

Uma alternativa para as IFES poderia ser buscarem referências em organizações de natureza e objetivos distintos, como em sociedades de economia mista, empresas públicas ou, até mesmo, nas empresas de capital aberto, pois essas possuem regimentos mais específicos para seus correlatos Conselhos Fiscais. Sabe-se que nem sempre é possível adotar em organizações públicas, de forma idêntica, modelos utilizados em empresas, mas há oportunidade para revisar alguns métodos, como critérios para a escolha de integrantes, objetivos do colegiado e publicidade das decisões.

Alerta-se ao fato de que as instituições podem apresentar realidades distintas das apresentadas nos Resultados dessa pesquisa, mas ainda não as terem formalizadas em seus documentos basilares. Futuras pesquisas permitirão identificar as práticas exercidas em comparação aos normativos internos.

Também são sugestões de estudos futuros estender a investigação à totalidade das IFES no Brasil; verificar os motivos que levam à escolha de determinada entidade externa em detrimento de outras para compor a representação da comunidade local e regional; e, reforçando as sugestões de Allebrandt (2003), detectar a efetividade e eficácia dos conselhos, dinâmica de publicização das decisões e como ocorre a capacitação dos conselheiros.





## Referências

- Allebrandt, S. L. (2003). Conselhos Municipais: potencialidades e limites para a efetividade e eficácia de um espaço público para a construção da cidadania interativa. *Anais do 22º Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia.  
[https://www.researchgate.net/publication/264348286\\_Consehos\\_Municipais\\_potencia\\_lidades\\_e\\_limites\\_para\\_a\\_efetividade\\_e\\_eficacia\\_de\\_um\\_espaco\\_publico\\_para\\_a\\_con\\_strucao\\_da\\_cidadania\\_interativa](https://www.researchgate.net/publication/264348286_Consehos_Municipais_potencia_lidades_e_limites_para_a_efetividade_e_eficacia_de_um_espaco_publico_para_a_con_strucao_da_cidadania_interativa)
- Antunes, M. C. (2019). Informações sobre desempenho orçamentário: estudo comparativo das normas orçamentárias no Brasil e Estados Unidos da América. *Revista do Serviço Público*, 70(8), 219-238. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.2919>
- Comim, J., Ensslin, S. R., & Valmorbida, S. M. I. (2018). Importância e uso de indicadores de desempenho para gestão universitária, segundo a percepção dos gestores públicos. *Anais do 2º Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. UFSC, Florianópolis.  
<http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/download/484/297>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)
- Corbari, E. C., & Macedo, J. J. (2012). *Controle interno e externo na administração pública*. InterSaberes.
- Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Fávero, M. L. (1991). *Da universidade modernizada à universidade disciplinada*. Cortez/Autores Associados.
- Fernandes, L. D. L., Borges, T. J., & Leite Jr., M. C. R. (2017). Auditoria e Controle Interno no setor público e sua contribuição para a democracia. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(1), 642-654. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i1.4044>
- Foletto, P. R., & Tavares, S. M. N. (2013). Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: S. S. Colombo (Orgs.). *Gestão Universitária: os caminhos para a excelência* (pp. 153-165). Penso.
- Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. (2020). *Estatuto*. Porto Alegre: UFCSPA. <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/normas/conselhos-superiores/322-consun/1771-resolucao-25-2020-consun>
- Fundação Universidade Federal do Pampa. (2010). *Regimento Geral*. Bagé: UNIPAMPA.  
<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2017/12/3-regimento-geral-nova-versao.pdf>
- Fundação Universidade Federal do Pampa. (2011). *Regimento Interno do Conselho Curador*. Bagé: UNIPAMPA. <https://sites.unipampa.edu.br/concur/>



- Fundação Universidade Federal do Pampa. (2017). *Estatuto*. Bagé: UNIPAMPA.  
<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2017/12/estatuto-nova-versaodocx.pdf>
- Gesser, G. A., Oliveira, C. M., & Machado, M. R. (2017). Governança Universitária: contribuições teóricas. *Anais do 17º Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. UNMdP, Mar del Plata. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181109>
- Giacomoni, J (2007). *Orçamento público*. (14a ed). Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed). Atlas.
- Gomes, O. F., Gomide, T. R., Gomes, M. A. N., Araujo, D. C., Martins, S., & Faroni, W. (2013). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(4), 234-255.  
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). *Princípios que geram valor de longo prazo*. São Paulo: IBGC. <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. (2018). *Estatuto*. Blumenau, IFC. <https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto-do-Instituto-Federal-Catarinense-1.pdf>.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (2009). *Estatuto*. Florianópolis: IF-SC. <https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao+n+28+-+ESTATUTOalterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Estatuto*. Bento Gonçalves: IFRS. [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo\\_Res\\_027\\_2017\\_Estatuto.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf)
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. (2009). *Estatuto*. Pelotas: IFSul. <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/115-estatuto-do-ifsul> IFSul
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha. (2009). *Estatuto*. Santa Maria: IFFAR. <https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/7689/717df10d5e90fdc041775255ea475fcf>.
- Instituto Federal do Paraná. (2014). *Regimento Interno do Conselho de Administração e Planejamento do Instituto Federal do Paraná*. Curitiba: IFPR. <https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2013/04/Regimento-CONSAP.pdf>
- Instituto Federal do Paraná. (2015). *Estatuto*. Curitiba: IFPR. <http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/Estatuto-consolidado-atualiza%C3%A7%C3%A3o-06.02.2015.pdf>
- Instituto Federal do Paraná. (2015). *Regimento Geral*. Curitiba: IFPR. <http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/Resolucao-56.12-Aprovacao-do-Regimento->



Geral-do-IFPR-2.pdf

- Klein, K., Pizzio, A., & Rodrigues, W. (2018). Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal Brasileira. *Educação & Sociedade: Revista de Ciência da Educação*, 39(143), 455-477. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176926>
- Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968.* Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm)
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.* Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm)
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.* Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)
- Lopes, L. A. C., & Bernardes, F. R. (2005). Estruturas administrativas das universidades brasileiras. *Anais do 8º Seminário em Administração FEA-USP*. USP, São Paulo. <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. (2a ed). Atlas.
- Ministério da Educação (MEC). (2021). *Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC*. Brasília: MEC. <https://emec.mec.gov.br/>
- Pereira, L. C. (2018). *O impacto do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC na eficiência da gestão do patrimônio da Universidade Federal do Piauí*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Piauí, Teresina. <https://repositorio.ufpi.br/xmlui/handle/123456789/1328>
- Rocha, A. B., & Funchal, B. (2019). Mais recursos, melhores resultados? As relações entre custos escolares diretos e desempenho no Ensino Médio. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 291-309. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170175>
- Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & Moura, H. J. (2017). Orçamento, Indicadores e Gestão de Desempenho das Universidades Federais Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 243-309. <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1295>
- Souto, S. D. A. S., & Oliveria, R. R. (2018). Inovação social no setor público e instituições de Accountability: um estudo da Controladoria-Geral do estado de Pernambuco. *Revista Ciência & Trópico*, 42(1), 163-186. <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1659>
- Universidade Federal da Fronteira Sul. (2015). *Estatuto*. Chapecó: UFFS. <http://historico.uffs.edu.br/images/CIS/estatuto%20da%20uffs%20-%20aprovado%20consuni%20e%20mec.pdf>



- Universidade Federal da Fronteira Sul. (2015). *Regimento Geral*. Chapecó: UFFS.  
[https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/regimento\\_geral/regimento-geral-da-uffs](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/regimento_geral/regimento-geral-da-uffs)
- Universidade Federal da Fronteira Sul. (2015). *Regimento Interno do Conselho Curador*. Chapecó: UFFS. <https://www.uffs.edu.br/institucional/conselhos/concur/regimento-interno>
- Universidade Federal da Integração Latino-Americana.(2008). *Estatuto*. Foz do Iguaçu: UNILA. <https://portal.unila.edu.br/institucional/documentos-oficiais/estatuto-da-unila/view>
- Universidade Federal da Integração Latino-Americana.(2019). *Regimento Geral*. Foz do Iguaçu: UNILA. <https://portal.unila.edu.br/institucional/documentos-oficiais/REGIMENTOGERALDAUNILAATUALIZADOEM20DEOUTUBRODE20201.pdf>
- Universidade Federal de Pelotas. (1969). *Estatuto*. Pelotas: UFPEL.  
<https://wp.ufpel.edu.br/scs/estatuto/>
- Universidade Federal de Pelotas. (1977). *Regimento Geral*. Pelotas: UFPEL.  
<https://wp.ufpel.edu.br/scs/regimento/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2017). *Regimento Interno do Conselho de Curadores*. Florianópolis: UFSC.  
[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/175783/Regimento\\_Conselho\\_de\\_Curadores\\_Alterado\\_RN97\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/175783/Regimento_Conselho_de_Curadores_Alterado_RN97_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2019). *Regimento Geral*. Florianópolis: UFSC.  
<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-geral-da-ufsc/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2020). *Estatuto*. Florianópolis: UFSC.  
<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>
- Universidade Federal de Santa Maria. (2011). *Regimento Geral*. Santa Maria: UFSM.  
<https://www.ufsm.br/reitoria/conselhos-superiores/regimentos/>
- Universidade Federal de Santa Maria. (2017). *Estatuto*. Santa Maria: UFSM.  
<https://www.ufsm.br/reitoria/conselhos-superiores/regimentos/>
- Universidade Federal de Santa Maria.(2018). *Regimento Interno do Conselho de Curadores*. Santa Maria: UFSM. <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/713/2019/07/Regimento-Conselho-Curadores.pdf>
- Universidade Federal do Paraná. (2017). *Regimento Geral*. Curitiba: UFPR.  
<http://www.terra.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2017/10/Regimento-Geral-da-UFPR.pdf>
- Universidade Federal do Paraná. (2019). *Estatuto*. Curitiba: UFPR.





<http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/02/Estatuto-da-UFPR-alterado-em-10.02.2020-ultima-altera%C3%A7%C3%A3o-Res-32-19-COUN-1.pdf>

Universidade Federal do Paraná. (2019). *Regimento dos Órgãos Normativos, Deliberativos e Consultivos Superiores da Universidade Federal do Paraná: o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Conselho de Planejamento e Administração e o Conselho Universitário da Universidade Federal do Paraná*. Curitiba: UFPR.  
<http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/04/COUN1119.pdf>

Universidade Federal do Rio Grande. (2007). *Estatuto*. Rio Grande: FURG.  
<https://conselhos.furg.br/arquivos/estatuto.pdf>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. *Estatuto e Regimento Geral*. Porto Alegre: UFRGS. <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (2018). *Lei de criação, Estatuto, Regimentos*. Curitiba: UTFPR. <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/UdeOMlnn5Wi9FJD>

Venturini, J. C., Pereira, B. A. D., Morales, R., Fleck, C. F., Batistella Jr., Z., & Nagel, M. B. (2010). Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). *Revista de Administração Pública*, 44(1).  
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100003>