

Adriana Patrícia Ferreira Do Carmo

TRANSPARÊNCIA

INTEGRIDADE

EFICIÊNCIA

ACCOUNTABILITY

GESTÃO
UNIVERSITÁRIA

VALOR PÚBLICO

GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SERVIÇO PÚBLICO

MECANISMOS, DESAFIOS E IMPACTOS
NA EFICIÊNCIA E ACCOUNTABILITY
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA

*Universidade pública
mais forte para
uma sociedade
melhor*



IMPERIUM
SCIENTIA
— EDITORA —

Educação e Saberes
Volume 1



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Carmo, Adriana Patricia Ferreira do.

Governança corporativa aplicada ao serviço público: mecanismos, desafios e impactos na eficiência e *accountability* da Universidade Federal da Bahia - UFBA / Adriana Patrícia Ferreira do Carmo -- Manaus, AM : Imperium Scientia, 2026.

1 recurso online (v. 1)

Publicação digital (e-book) em formato PDF.

ISBN 978-65-82764-16-5

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Universidades federais. 4. *Accountability*. I. Série.

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658

Tatiana Simplicio da Silva - Bibliotecária - CRB-11/885



Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Centro de Ensino Superior Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)

Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Carlos Adriano Campana (M. Sc)

Doutorando em Engenharia de Produção

Vínculo Institucional: Pesquisador Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Darlan Bispo dos Santos (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal Baiano (IFBAIANO)

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento

Doutor em Educação

Vínculo Institucional: Professor do Magistério Superior (UFPI)

José Carlos Beker (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)



Kleberon De Oliveira (M. Sc)

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia.

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Marco Aurélio Amaral Castro (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Paulo Sérgio Santos Moreira

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Maurilho de Lima Gonçalves

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Tobias Saraiva Cavalcante Júnior (M. Sc)

Doutorando em Educação

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Editores Adjuntos

Anne Ariadne Alves Menezes Ponce de Leão (M. Sc)

Vínculo Institucional: Secretaria de Estado e Educação do Amazonas

Jorge Martins Fagundes (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rogério do Nascimento Carvalho (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)



EXPEDIENTE

Título da obra

Governança Corporativa Aplicada ao Serviço Público: Mecanismos, Desafios e Impactos na Eficiência e Accountability da Universidade Federal da Bahia – UFBA

Série

Educação e Saberes

Volume 1**Ano de publicação**

2026

ISBN

978-65-82764-16-5

Autora

Adriana Patrícia Ferreira Do Carmo

Dados Editoriais**Editora**

Imperium Scientia

Local de publicação

Manaus – Amazonas – Brasil

CNPJ

22.299.068/0001-56

E-mail institucional

contato@imperiumscientia.org

Coordenação Editorial

Edson da Silva

Revisão

Edson da Silva

Diagramação

Beatriz Sousa dos Santos

Projeto Gráfico e Capa

Equipe Imperium Scientia

Edição

1ª edição

Direitos Autorais e Licença de Uso

© 2026 Imperium Scientia. Todos os direitos reservados.

Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons Atribuição–NãoComercial–SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).



É permitida a reprodução e o compartilhamento desta publicação, total ou parcialmente, desde que sejam atribuídos os devidos créditos à autora e à Editora Imperium Scientia, sem finalidade comercial e sem qualquer modificação, adaptação ou criação de obra derivada.

Qualquer utilização diversa da prevista nesta licença, incluindo exploração comercial, tradução, adaptação, republicação, distribuição modificada ou incorporação do conteúdo em outras obras, depende de autorização prévia e expressa da Editora Imperium Scientia, por meio do e-mail contato@imperiumscientia.org.

Responsabilidade da Autora

Os conceitos, opiniões, interpretações, metodologias, resultados e conclusões apresentados nesta obra são de inteira responsabilidade da autora, não refletindo, necessariamente, o posicionamento institucional da Editora Imperium Scientia.

A Editora Imperium Scientia é responsável pelo processo editorial, revisão, normalização, diagramação e publicação da obra, não se responsabilizando por eventuais violações de direitos autorais, uso indevido de imagens, dados, marcas, informações ou quaisquer outros conteúdos fornecidos pela autora.

A autora declara que o texto submetido é original, observa a legislação vigente relativa aos direitos autorais, à propriedade intelectual e à ética em pesquisa, assumindo integral responsabilidade por seu conteúdo.



Adriana Patrícia Ferreira do Carmo

Mestrado em Administração de Empresas (Master of Science in Business Administration) pela MUST University (2026).

Pós Graduação em Auditoria Pública (1999).

Bacharel em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu (1997).

Servidora da Universidade Federal da Bahia, técnica em Contabilidade, desde 2006, com a seguinte trajetória profissional:



Sumário

RESUMO (NEGRITO, TIMES 10, ESPAÇAMENTO SIMPLES) . Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO.....	8
2. METODOLOGIA.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1. Governança corporativa: princípios e dimensões (transparência, equidade, accountability, responsabilidade corporativa).....	14
3.2. Nova Gestão Pública (NPM) e Governança Pública: paradigmas de eficiência e controle.....	18
3.3. Governança em universidades públicas: desafios de autonomia, accountability e compliance	20
3.4. Práticas e recomendações do TCU, CGU e OCDE para governança no setor público.....	27
4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DA GOVERNANÇA PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	31
4.1. Contexto Normativo da Governança Pública no Brasil	31
4.2 Estrutura Institucional da Governança nas Universidades Federais	33
4.3. A Governança Pública e o Papel dos Órgãos de Controle	36
4.4 Governança Universitária: Desafios e Perspectivas	39
5 RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	46
5.1. Mecanismos de Governança e Aderência às Boas Práticas.....	47
5.2. Transparência, Accountability e Eficiência	49
5.3 Discussão dos Resultados e Conclusões.....	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59



1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem se consolidado nas últimas décadas como um dos principais pilares para o aprimoramento da gestão e da *accountability* nas organizações públicas e privadas. Inicialmente concebida no âmbito do setor privado, a governança corporativa passou a ser adaptada ao contexto público como resposta à crescente demanda por transparência, eficácia, eficiência e responsabilidade na administração dos recursos públicos (Jordan, 2014). No Brasil, esse movimento foi intensificado a partir da adoção de diretrizes internacionais e de iniciativas normativas da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), que passaram a enfatizar a importância da governança pública para o fortalecimento institucional e o combate à ineficiência administrativa (Pasquali e Melo, 2023).

No contexto das universidades federais brasileiras, a adoção de práticas de governança corporativa representa um desafio relevante e assume contornos particulares. Essas instituições, por sua natureza autônoma e complexa, integram múltiplas dimensões — acadêmica, administrativa, financeira e social — que exigem mecanismos eficazes de controle e coordenação. A Universidade Federal da Bahia (UFBA), como instituição centenária e de reconhecido impacto social e científico, tem buscado incorporar mecanismos de governança pública em sua estrutura organizacional, alinhando-se às recomendações do TCU e às boas práticas de integridade e transparência (Sant’anna, 2019). Contudo, ainda se observam lacunas quanto à efetividade e integração desses mecanismos nas práticas cotidianas de gestão.

A governança, quando aplicada ao serviço público, transcende a simples noção de controle burocrático, assumindo um papel estratégico na geração de valor público. Segundo Almeida (2010), a governança corporativa no setor público deve promover a tomada de decisão responsável, a prestação de contas e a gestão orientada a resultados. No caso das universidades federais, esses princípios são essenciais para assegurar a legitimidade das decisões acadêmico-administrativas, a transparência na execução orçamentária e a eficiência na oferta de serviços educacionais. Assim, o estudo da governança na UFBA permite compreender não apenas as dimensões técnicas da gestão, mas também suas implicações éticas e sociais.



Este trabalho parte da premissa de que a adoção dos mecanismos de governança corporativa na administração pública universitária pode contribuir significativamente para a melhoria da eficiência, da transparência e da *accountability*. Entretanto, tais benefícios dependem da adequada adaptação desses mecanismos ao contexto institucional da UFBA, considerando sua cultura organizacional, estrutura decisória e desafios históricos. A análise do caso da UFBA oferece, portanto, uma oportunidade de avaliar em que medida os instrumentos de governança pública — como auditoria interna, conselhos superiores, controle social e gestão de riscos — têm sido implementados e quais seus impactos na qualidade da gestão universitária.

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta esta dissertação é: Como os mecanismos de governança corporativa são aplicados na Universidade Federal da Bahia e de que forma contribuem para a promoção da transparência, da *accountability* e da eficiência na gestão pública universitária?

O objetivo geral do estudo é analisar como os mecanismos de governança corporativa são aplicados na Universidade Federal da Bahia e avaliar seus efeitos sobre a transparência, a responsabilização (*accountability*) e a eficiência na gestão universitária. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- (a) Identificar e descrever os mecanismos de governança corporativa adotados pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com destaque para práticas como auditoria interna, controles internos, conselhos, programas de *compliance* e gestão de riscos.
- (b) Avaliar o nível de conformidade da UFBA em relação às boas práticas de governança pública recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU); e
- (c) Analisar de que forma a governança corporativa tem contribuído para o fortalecimento da transparência e da *accountability* nos relatórios de gestão e nos processos decisórios da instituição.

A justificativa desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de fortalecer a governança das instituições públicas de ensino superior, especialmente diante dos desafios de gestão enfrentados pelas universidades federais brasileiras. A governança eficaz constitui um diferencial competitivo no âmbito público, pois permite maior previsibilidade, controle de riscos e credibilidade perante a sociedade (Grego, 2021).



Além disso, estudos recentes apontam que a maturidade da governança pública nas universidades federais está diretamente relacionada à melhoria dos indicadores de desempenho e à redução de inconformidades nos relatórios de auditoria (Pasquali e Melo, 2023). Assim, compreender o estágio de desenvolvimento da governança na UFBA e suas implicações práticas é essencial para subsidiar políticas institucionais e fomentar uma cultura de integridade e eficiência.

A relevância social do estudo reside no fato de que a UFBA é uma das maiores universidades federais do Nordeste e exerce papel central na produção científica, na formação de profissionais e na promoção do desenvolvimento regional. O fortalecimento da governança pública nessa instituição pode servir como modelo de boas práticas para outras universidades federais, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema público de ensino superior. Ao investigar os mecanismos de governança na UFBA, o presente trabalho também busca oferecer subsídios para o aprimoramento das políticas de gestão universitária, alinhadas às diretrizes de transparência e *accountability* defendidas pelos órgãos de controle e pela sociedade civil.

A dissertação está estruturada em sete capítulos, contado com esta introdução. No Capítulo 2, apresenta-se a metodologia da pesquisa, contemplando o tipo de estudo, as técnicas de coleta e análise de dados e os aspectos éticos. O Capítulo 3 detalha a fundamentação teórica, abordando os conceitos teóricos de governança corporativa, gestão de risco, *compliance*, *accountability* e gestão pública, bem como sua adaptação ao contexto das universidades federais. O Capítulo 4 expõe o marco legal e institucional, descrevendo as principais normas, recomendações e diretrizes aplicáveis à governança pública no Brasil e na UFBA. O Capítulo 5 traz a análise dos resultados, com base nos documentos oficiais relacionados à UFBA, interpretando os dados à luz do referencial teórico. Capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações, destacando as principais contribuições da pesquisa para a literatura e para a gestão pública universitária. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as Referências Bibliográficas.

2. METODOLOGIA



A metodologia adotada neste estudo foi construída com o propósito de oferecer uma compreensão aprofundada, contextualizada e teoricamente fundamentada sobre a forma como os mecanismos de governança corporativa são aplicados na Universidade Federal da Bahia (UFBA), bem como sobre o modo como esses mecanismos contribuem para o aprimoramento da transparência, da *accountability* e da eficiência na gestão pública universitária. A escolha metodológica parte do entendimento de que fenômenos institucionais, especialmente aqueles relacionados aos processos decisórios, às estruturas de controle e às práticas de integridade, exigem lentes interpretativas sensíveis às nuances da realidade organizacional.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa mostrou-se a mais adequada, pois permite investigar fenômenos complexos cujas dimensões simbólicas, políticas e culturais dificilmente poderiam ser captadas por instrumentos quantitativos tradicionais. Conforme destaca Gil (2008), a pesquisa qualitativa possibilita uma análise aprofundada dos significados, relações e processos sociais que estruturam as organizações. Lakatos e Marconi (2017) reforçam que essa abordagem é especialmente apropriada quando o objetivo é compreender interações, comportamentos, normas e discursos que permeiam ambientes institucionais complexos. Essa concepção dialoga com Vergara (2005), ao reconhecer que as organizações públicas são construções sociais marcadas por subjetividades, múltiplos interesses e dinâmicas que não podem ser reduzidas a indicadores isolados.

Com base nessa compreensão, a estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, tomando a UFBA como unidade de análise. Essa escolha se justifica pela singularidade da instituição e pela riqueza de seu arcabouço normativo e documental. Segundo Gil (2008), o estudo de caso é especialmente indicado quando se pretende examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, preservando suas interdependências e particularidades. A UFBA apresenta características relevantes para esse tipo de investigação: trata-se de uma das maiores universidades federais do país, com elevada complexidade administrativa, diversidade de unidades acadêmicas e múltiplos mecanismos de controle interno. Além disso, a instituição produz anualmente um amplo conjunto de documentos institucionais, como planos de integridade, relatórios de gestão, relatórios anuais de atividades de auditoria interna (RAINT), atas dos conselhos superiores, relatórios de riscos e prestações de contas.



Estudos recentes reforçam a pertinência dessa escolha metodológica. A pesquisa desenvolvida por Dutra (2025), ao analisar a governança universitária e os processos decisórios na UFBA, evidencia que o período recente foi marcado por avanços institucionais relevantes, especialmente no fortalecimento das estruturas de governança, controle e transparência, o que corrobora a adequação do estudo de caso como estratégia de investigação neste trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental, técnica amplamente reconhecida na literatura metodológica como fundamental para pesquisas em Administração Pública. Lakatos e Marconi (2017) destacam que documentos oficiais constituem registros valiosos, pois expressam tanto a formalização das ações institucionais quanto a memória organizacional. A análise documental permite, assim, compreender a trajetória da instituição e identificar como normas, decisões e práticas se articulam ao longo do tempo. Cellard (2008) ressalta que os documentos não carregam apenas informações explícitas, mas também revelam aspectos implícitos, como intenções institucionais, disputas internas, justificativas formais e contextos históricos que influenciam sua produção.

Foram analisados documentos normativos externos e documentos internos produzidos pela UFBA no período de 2020 a 2024. No âmbito externo, destacam-se o Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU), as diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU) relacionadas a controles internos, integridade e gestão de riscos, o Levantamento Integrado de Governança Pública (iGovPub) e os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para governança pública. Esses documentos oferecem parâmetros normativos que permitem avaliar o grau de aderência da UFBA às boas práticas recomendadas por órgãos de controle e organismos internacionais. No âmbito interno, foram analisados relatórios de gestão, RAINTs, Plano de Integridade, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatório de Evolução da Transparência, Relatório Integrado, relatórios de riscos, resoluções dos conselhos superiores, documentos da Auditoria Interna e informações disponibilizadas no Portal da Transparência da UFBA.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016). Essa técnica foi escolhida por permitir a organização, categorização e interpretação sistemática de dados qualitativos, sem



desconsiderar o contexto social e institucional em que foram produzidos. A análise seguiu três etapas fundamentais: (i) a pré-análise, caracterizada por leituras exploratórias dos documentos, definição das unidades de registro, elaboração de códigos iniciais e construção das categorias analíticas alinhadas aos objetivos da pesquisa; (ii) a exploração do material, que envolveu a codificação sistemática dos documentos nas categorias relacionadas aos mecanismos de governança adotados, ao funcionamento da auditoria interna e dos controles internos, à aderência às diretrizes do TCU, da CGU e da OCDE, às práticas de transparência e *accountability* e às evidências de eficiência administrativa; e (iii) o tratamento e a interpretação dos resultados, etapa em que os achados empíricos foram articulados com o referencial teórico e normativo do estudo.

Para assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa, foram adotadas estratégias de triangulação de fontes, comparação entre documentos institucionais e normativos externos, bem como a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos. Conforme destacam Gil (2008) e Vergara (2005), a triangulação contribui para a credibilidade dos resultados ao permitir a confrontação de informações provenientes de diferentes fontes, identificando convergências e divergências.

Reconhece-se, como limitação do estudo, o fato de a pesquisa basear-se exclusivamente em documentos institucionais, o que pode restringir a apreensão de práticas informais ou percepções individuais dos gestores, conforme alertam Lakatos e Marconi (2017). Ainda assim, a diversidade e a densidade dos documentos analisados possibilitam uma visão ampla, consistente e fundamentada sobre os avanços, desafios e perspectivas da governança na Universidade Federal da Bahia.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos da governança corporativa — transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa — e discute os pressupostos da Nova Gestão Pública (NPM) e da Governança Pública. Também aborda a aplicação da governança nas universidades públicas, destacando desafios de autonomia, *accountability* e *compliance*. Além disso, sintetiza orientações do TCU, CGU e OCDE para o aprimoramento da governança no setor público, com base em pesquisa sistemática em literatura acadêmica e legislação pertinente.



3.1. Governança corporativa: princípios e dimensões (transparência, equidade, *accountability*, responsabilidade corporativa)

A governança corporativa emergiu como resposta à necessidade de estabelecer relações mais transparentes e equilibradas entre gestores, acionistas e demais partes interessadas nas organizações privadas. Sua expansão para o setor público foi motivada por crises de confiança, ineficiência e pela busca por modelos de gestão mais responsáveis e participativos (Jordan, 2014).

No setor público, a governança não se limita ao controle interno, mas envolve a criação de estruturas e processos capazes de assegurar que as decisões sejam tomadas com integridade, eficiência e em benefício do interesse coletivo (*European Corporate Governance Institute* [ECGI], 2000). Esse modelo introduz uma nova perspectiva de gestão pública, orientada por princípios de transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade institucional (Almeida, 2010). Para Parreira (2024) a governança possibilita efetivação de mecanismos, que se inicia com o planejamento estratégico até a verificação do resultado, possibilitando que Administração Pública alcance seus os objetivos, como o bem-estar social (valor público), assegurar a legalidade, gerenciar recursos públicos e atender demandas coletivas.

A governança corporativa, portanto, quando aplicada ao serviço público, busca equilibrar o desempenho organizacional com a transparência, estimulando o controle social e a participação cidadã. Esse equilíbrio é particularmente relevante em instituições públicas de ensino superior, onde a autonomia universitária deve coexistir com mecanismos de controle e responsabilização.

A Teoria da Agência no serviço público, inclusive nas universidades federais, analisa a relação entre o principal (governo ou cidadãos) e o agente (gestores e dirigentes). Seu foco é identificar conflitos de interesse e a assimetria de informações que surgem quando o agente detém mais conhecimento e pode agir de forma desalinhada ao interesse do principal. Para mitigar esses conflitos, o setor público adota mecanismos de governança e *accountability*, como a atuação da CGU e do TCU, auditorias e normas específicas, incluindo a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à Informação. Nesse contexto, a adoção das boas práticas de governança corporativa abre espaço para



uma gestão mais transparente, diminuindo a assimetria de informações e o conflito de Agência.

Sant'anna (2019) diz que a Administração Pública imprime a governança e a eficiência administrativa como base norteadora para a condução do orçamento público, visando o bem coletivo. Autores como Fukuyama (2013), alegam que a boa governança reúne princípios normativos que ampliam responsabilidade (*accountability*), pluralismo, direitos humanos, transparência e a participação, fortalecendo a qualidade institucional e garantindo a efetividade do Estado de direito.

A governança corporativa nas universidades federais apoia-se em cinco princípios estruturantes que orientam tanto o comportamento institucional quanto os processos decisórios: transparência, equidade, *accountability*, responsabilidade corporativa e recentemente inserido o princípio da integridade. Esses elementos funcionam como parâmetros éticos e operacionais que viabilizam a construção de uma gestão mais íntegra, eficiente e alinhada ao interesse público. No ambiente universitário, marcado pela diversidade de atores, múltiplas demandas e elevada complexidade administrativa, esses princípios tornam-se essenciais para fortalecer a legitimidade, a eficiência e a confiabilidade das instituições.

O princípio da transparência implica mais do que divulgar informações: envolve garantir clareza, compreensibilidade e acessibilidade a dados relacionados às ações administrativas e acadêmicas. A esse respeito Sacramento e Pinho (2007) destacam que a transparência só produz impacto real quando acompanhada de práticas sistemáticas de comunicação institucional. Silva, Kumm e Afonso (2024) observaram que a transparência ativa contribui para maior confiabilidade e percepção de integridade administrativa.

A equidade refere-se ao tratamento justo e imparcial entre todos os grupos envolvidos no processo universitário. Peixe, Rosa Filho e Passos (2018) afirmam que práticas equitativas diminuem conflitos internos e fortalecem a confiança coletiva.

No contexto das universidades federais, marcadas por diversidade social e cultural, a equidade assegura que decisões, promoções, concursos e políticas institucionais sejam conduzidas segundo critérios técnicos e transparentes.

A *accountability* aprofunda a dimensão ética da governança ao exigir prestação de contas, responsabilização e capacidade de resposta por decisões administrativas. Pinho e Sacramento (2009) argumentam que a *accountability* no Brasil enfrenta barreiras



históricas e culturais, derivadas de práticas administrativas pouco voltadas ao controle social. No ambiente universitário, esse princípio se manifesta por meio de auditorias internas, comissões independentes e relatórios de gestão.

A responsabilidade corporativa integra os demais princípios ao compromisso com o interesse público. Pereira (2020), ao analisar a eficiência das universidades federais, destaca que instituições com melhores práticas de responsabilidade corporativa apresentam maior coerência entre missão institucional, políticas de gestão e impacto social.

Quando transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa são compreendidas de forma integrada, a governança universitária torna-se mais sólida e capaz de responder aos desafios contemporâneos da gestão pública, fortalecendo a democracia interna e assegurando a continuidade da universidade como espaço de produção de conhecimento e transformação social. No mesmo sentido, Pinho e Sacramento (2009) destacam que a *accountability* — ainda desafiadora no contexto brasileiro — envolve não apenas a obrigação de prestar contas, mas a capacidade institucional de garantir responsabilização efetiva. Estudos recentes reforçam essa perspectiva:

Silva et al. (2024), ao analisar uma universidade pública federal, demonstram que práticas de governança e transparência fortalecem mecanismos de controle interno, ampliam a confiança dos *stakeholders* e elevam os padrões de responsabilidade administrativa. Ademais, a eficiência na gestão dos recursos públicos também se relaciona diretamente com esses princípios, como evidenciado por Pereira (2020), que identificou, por meio da análise envoltória de dados, diferenças significativas no desempenho das universidades federais, sugerindo que modelos de governança mais maduros tendem a elevar a eficiência institucional. Assim, a integração desses fundamentos contribui para um ambiente organizacional mais ético, eficiente e comprometido com o interesse público, reforçando o papel estratégico das universidades federais no desenvolvimento social e científico do país.

Segundo a autora Marques (2007) a governança corporativa envolve um conjunto de princípios e mecanismos destinados a apoiar a tomada de decisões organizacionais, proporcionando orientação gerencial sem reduzir ou comprometer a autonomia das instituições. Enquanto Jordan (2014) justifica que a governança corporativa emergiu



como resposta à necessidade de estabelecer relações mais transparentes e equilibradas entre gestores, acionistas e demais partes interessadas nas organizações privadas. Sua expansão para o setor público foi motivada por crises de confiança, ineficiência e pela busca por modelos de gestão mais responsáveis e participativos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) - Organização da Sociedade Civil, referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa –apresentou diretrizes de governança através do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), que demonstrou que a governança corporativa apoiava-se em quatro princípios centrais: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, que orientavam as práticas de gestão e promovem a integridade institucional. Sob essa ótica, a governança pública é amplamente compreendida como um conjunto de pressupostos que envolve elementos estruturais essenciais ao funcionamento do Estado, tais como gestão, responsabilidade, legalidade, transparência e *accountability* — esta última entendida como o dever de prestar contas e assumir a responsabilização pelas ações e decisões públicas. Esses elementos constituem pilares fundamentais para o fortalecimento institucional e para o desenvolvimento social, sendo amplamente reconhecidos por organismos internacionais que, há décadas, estabelecem diretrizes e padrões de boa governança. Tanto a Organização das Nações Unidas (ONU, 2018) quanto a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2022) enfatizam que práticas orientadas por esses princípios contribuem para ampliar a confiança coletiva, fortalecer a eficácia das políticas públicas e consolidar governos mais responsivos, eficientes e comprometidos com o interesse público.

A atualização do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, em agosto de 2023, permitiu aperfeiçoar os princípios fundamentais e introduzir um quinto elemento — a integridade — ampliando o enfoque sobre comportamentos éticos e responsáveis na gestão. Esse princípio enfatiza a necessidade de promover e fortalecer continuamente a cultura ética, evitando decisões influenciadas por conflitos de interesse, assegurando coerência entre discurso e prática e preservando o compromisso com as partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente. Assim, a ‘Governança’ foi redefinida como um sistema integrado de princípios, estruturas e processos voltados à geração de valor sustentável para organizações e sociedade, incorporando ética e



propósito como fundamentos; além de revisar os princípios para integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, ele amplia o caráter inclusivo do documento, que passa a orientar diversos tipos de organizações — como empresas familiares, cooperativas, estatais, sociedades anônimas, startups e entidades sem fins lucrativos — oferecendo diretrizes principiológicas que podem ser adaptadas ao contexto, maturidade e arcabouço regulatório de cada instituição. A nova edição também reafirma a Ética como fundamento central e destaca o propósito institucional como norte para decisões. Além disso, revisa a redação dos princípios que passam a ser: princípio da Integridade (novo), Transparência, Equidade, Responsabilização (antes prestação de contas) e Sustentabilidade (antes responsabilidade corporativa) reforçando o compromisso com práticas responsáveis e transparentes.

Em suma, a análise dos princípios da governança corporativa e pública evidencia que integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade constituem pilares essenciais para o fortalecimento institucional, a eficiência administrativa e a legitimidade das universidades federais e demais organizações públicas. A integração desses elementos não apenas orienta o processo decisório, mas também promove maior confiança da sociedade, garante a prestação de contas e fortalece a participação institucional, alinhando-se às diretrizes internacionais de boa governança. Observa-se, portanto, que a adoção consistente desses princípios contribui para a consolidação de modelos de gestão mais éticos, responsáveis e eficientes, capazes de atender às demandas contemporâneas de complexidade, diversidade e responsabilidade social, reafirmando o papel estratégico das universidades como agentes de transformação social e produção de conhecimento.

3.2. Nova Gestão Pública (NPM) e Governança Pública: paradigmas de eficiência e controle

A Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*) e a Governança Pública são paradigmas fundamentais na administração pública contemporânea, focando em eficiência, controle e responsabilidade. A NPM surgiu na década de 1980 como reação às críticas à burocracia tradicional, promovendo a adoção de práticas de gestão do setor privado no setor público. Seu objetivo central era melhorar a eficiência, produtividade e



reduzir custos, implementando descentralização administrativa, contratos de gestão, indicadores de desempenho e maior autonomia gerencial, tornando o setor público mais orientado a resultados e sensível às demandas sociais (Hood, 1991; Osborne e Gaebler, 1992). Enquanto para Pasquali e Melo (2023), a governança pública representa uma evolução do paradigma da Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), que valorizava a eficiência e os resultados, mas agora incorpora valores éticos, sociais e de integridade. Essa transição reflete uma ampliação do conceito de valor público, que vai além da produtividade, incluindo a legitimidade das decisões, o engajamento social e a confiança nas instituições.

No contexto brasileiro, a Nova Gestão Pública ganhou força especialmente com a Emenda Constitucional nº 19/1998, conhecida como Reforma Administrativa. Inspirada nos princípios gerenciais difundidos pela NPM, essa emenda buscou modernizar o Estado ao introduzir maior eficiência, flexibilidade e foco em resultados na administração pública. Entre seus avanços, destacam-se a valorização da gestão por desempenho, a redefinição das estruturas organizacionais, o incentivo à transparência, a profissionalização da burocracia e a implementação de mecanismos de avaliação e controle. A EC 19/1998 representou, portanto, a tentativa de alinhar o setor público brasileiro às tendências internacionais de administração gerencial, reduzindo rigidezes burocráticas e ampliando a capacidade estatal de responder às demandas sociais. Contudo, seus efeitos também revelaram limites, especialmente diante da necessidade de equilibrar eficiência com *accountability*, equidade e participação social — elementos que seriam posteriormente aprofundados pela agenda de governança pública.

Pinho e Sacramento (2009) destacam que a incorporação das ideias da Nova Gestão Pública no Brasil intensificou o debate sobre *accountability*, buscando adaptar o Estado às exigências de transparência, responsabilização e controle social. Para os autores, essa transformação evidenciou a necessidade de superar o modelo burocrático tradicional, introduzindo práticas gerenciais voltadas para resultados, maior clareza das responsabilidades e fortalecimento dos mecanismos de avaliação pública.

Embora tenha promovido avanços importantes, a NPM apresentou limitações em relação à participação social e à consideração de valores éticos e democráticos. Nesse cenário, a Governança Pública surge como abordagem mais ampla, combinando eficiência operacional com responsabilidade institucional e mecanismos de controle



social. Ela valoriza a legitimidade das decisões, o fortalecimento institucional e a confiança da sociedade, indo além da simples mensuração de resultados (Osborne, 2006; Peixe et al., 2018).

No contexto acadêmico, a Governança Pública tem sido estudada como ferramenta para melhorar a gestão, sobretudo em universidades federais, onde a diversidade de atores e a complexidade administrativa demandam modelos de administração mais sofisticados. Pesquisas indicam que práticas de transparência e *accountability* são fundamentais para fortalecer a integridade e a credibilidade institucional, aumentando a confiança da sociedade (Sacramento e Pinho, 2007; Silva et al., 2024; Peixe et al., 2018).

A relação entre NPM e Governança Pública demonstra a necessidade de conciliar eficiência operacional com legitimidade institucional. Marques (2007) destaca que a governança corporativa oferece estruturas que orientam a tomada de decisões sem comprometer a autonomia institucional, enquanto Jordan (2014) ressalta que sua incorporação ao setor público foi motivada por crises de confiança, ineficiência e demandas por gestão mais responsável e participativa.

Organismos internacionais, como a ONU (2018) e a OECD (2016), reforçam que a governança pública baseada em controle, legalidade e prestação de contas fortalece instituições confiáveis, responsivas e eficientes. No Brasil, universidades federais e demais órgãos públicos têm buscado alinhar suas práticas a esses padrões, garantindo não apenas eficiência, mas também confiança social e responsabilidade administrativa.

Portanto, a NPM e Governança Pública se complementam, formando um conjunto conceitual e prático que integra eficiência, controle e legitimidade. Enquanto a NPM trouxe avanços em profissionalização e mensuração de resultados, a Governança Pública amplia o enfoque, incorporando valores éticos, participação social e mecanismos de *accountability*. A aplicação conjunta desses paradigmas oferece uma estratégia eficaz para consolidar instituições públicas confiáveis, capazes de responder de forma ética e responsável às demandas contemporâneas, especialmente no âmbito universitário.

3.3. Governança em universidades públicas: desafios de autonomia, accountability e compliance



A Administração Pública, conforme o TCU (2020), constitui o aparato estatal responsável por executar serviços e atender às necessidades sociais, reunindo atividades orientadas ao interesse coletivo (Matias-Pereira, 2010). Nesse contexto, a governança pública organizacional representa o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, assegurando a implementação adequada de políticas públicas e a prestação de serviços essenciais. Para Pinho e Sacramento (2009), esse movimento evidenciou a necessidade de superar o modelo burocrático tradicional, promovendo práticas orientadas a resultados, clareza de responsabilidades e fortalecimento dos mecanismos de avaliação.

A noção de *accountability* ocupa lugar central nessa transição. Bovens (2007) destaca que *accountability* é um instrumento de legitimação democrática, pois permite à sociedade avaliar as ações de seus gestores e exigir justificativas pelos resultados obtidos. Em termos práticos, envolve explicar decisões, expor fundamentos, demonstrar resultados e assumir responsabilidades. No Brasil, o fortalecimento da *accountability* ganhou impulso normativo com a Constituição Federal de 1988, e foi ampliado por marcos como a Lei de Responsabilidade Fiscal- LRF (Lei Complementar nº 101/2000) e a Lei de Acesso à Informação- LAI (Lei nº 12.527/2011), que instituíram mecanismos de transparência ativa e passiva (Sant’anna, 2019).

Barreto e Vieira (2021) observou que esse movimento se aprofundou com a aprovação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), que incorporou práticas de governança corporativa nas empresas públicas, e com o Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu princípios e diretrizes de governança para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A governança nas universidades públicas brasileiras atravessa um cenário em que a autonomia constitucional, garantida pela Constituição Federal de 1988, art.207 (Brasil, 1988), precisa conviver com exigências crescentes de transparência, integridade, eficiência administrativa e responsabilização. A autonomia universitária — fundamento da liberdade acadêmica — constitui não apenas um direito institucional, mas também um compromisso ético com a sociedade. Como destaca Ranieri (2018, p.4), a autonomia “não pode ser entendida como ausência de responsabilidade”, pois está intrinsecamente vinculada ao dever de demonstrar resultados e cumprir finalidades públicas. Essa tensão entre liberdade e controle exige um arcabouço de governança que compatibilize valores



acadêmicos com instrumentos modernos de administração pública. Enquanto Rodrigues et al. (2024) destacam que as instituições públicas de ensino superior enfrentam obstáculos significativos para exercer plenamente sua autonomia, sobretudo devido à dependência de financiamento estatal, à burocracia administrativa e às ingerências políticas que limitam decisões acadêmicas, administrativas e de gestão, deixando a autonomia mais fragilizada na prática do que na previsão constitucional.

Para o Direito, a autonomia resulta de uma autolimitação da própria lei, permitindo que certos entes criem normas próprias para regular situações que o legislador deliberadamente deixou fora de sua regulação direta, a fim de proteger interesses específicos. (Bandeira Melo, 1968).

A jurisprudência das Cortes Superiores tem sido uniforme ao afirmar que a autonomia universitária não implica soberania. O Supremo Tribunal Federal já decidiu que as universidades, mesmo dotadas de autonomia, continuam obrigadas a observar as leis e demais normas do ordenamento jurídico, conforme entendimento firmado no Recurso Extraordinário n.º 561.398 (Brasil, STF, 2009).

Conforme analisam Rodrigues, Neves Neto e Santos (2024), decisões recentes do Supremo Tribunal Federal revelam que a autonomia universitária e a liberdade de ensinar permanecem temas juridicamente disputados, especialmente em casos que envolvem nomeação de dirigentes, manifestações políticas no espaço acadêmico e delimitação do controle estatal sobre as IES.

No âmbito da governança, os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade — amplamente discutidos por Silveira (2015) — fundamentam práticas capazes de fortalecer a legitimidade institucional. O desafio, entretanto, reside em adaptar esses princípios ao ambiente universitário, cuja missão essencial não é a criação de lucro, mas a produção de conhecimento e a formação cidadã.

No contexto universitário, a adoção dos princípios de governança precisa ser adaptada à missão institucional. O autor Matias-Pereira (2022) argumenta que, ao serem incorporadas ao setor público, práticas de governança contribuem para reduzir assimetrias de informação, aprimorar a coordenação interna e aumentar a eficiência. No entanto, sua aplicação requer sensibilidade às dinâmicas acadêmicas, marcadas por processos deliberativos complexos, autonomia científica e forte diversidade interna.



No contexto brasileiro, a *accountability* ganhou destaque a partir dos anos 2000, com a criação de instrumentos normativos e de auditoria voltados à transparência e ao combate à corrupção. A Constituição Federal de 1988, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) consolidaram os fundamentos legais da governança pública (Sant’anna, 2019).

O conceito de *accountability*, amplamente difundido nas ciências sociais e administrativas, refere-se à obrigação de gestores públicos prestarem contas de suas ações e resultados à sociedade. Conforme Bovens (2007), a *accountability* é um instrumento essencial de legitimação democrática e um mecanismo de controle que assegura que os gestores sejam responsáveis pelos impactos de suas decisões. A esse respeito Pinho e Sacramento (2009, p.10) afirmam que *accountability* envolve camadas de justificativa pública, fiscalização e responsabilização, funcionando como um processo contínuo de resposta ao cidadão. Como explicam, “*accountability* exige visibilidade e mecanismo de resposta”. Isso significa que a universidade, embora autônoma, precisa tornar explícitos seus critérios de decisão, resultados alcançados e uso dos recursos públicos — um desafio que se intensifica diante de pressões externas dos órgãos de controle.

Para Peixe et al. (2018), a produção acadêmica voltada aos temas de governança pública e *accountability* tem crescido de forma significativa no cenário brasileiro, evidenciando um amadurecimento teórico e metodológico alinhado às tendências internacionais. Os autores ressaltam que esse interesse crescente reflete a busca por modelos administrativos capazes de articular transparência, controle social e maior eficiência na gestão dos recursos públicos. Nessa perspectiva, a *accountability* surge como um elemento central não apenas para qualificar o processo decisório, mas também para fortalecer a legitimidade das instituições e ampliar a confiança da sociedade nos órgãos governamentais. mas também contribui para elevar a legitimidade das instituições.

O fortalecimento de políticas de *compliance* integra esse movimento. Pozzo e Martins (2020, p.22) destaca que programas de integridade, códigos de conduta, gestão de riscos e controles internos não devem ser compreendidos como instrumentos de burocratização, mas como mecanismos que protegem a missão pública e mitigam vulnerabilidades. Em suas palavras, *compliance* deve ser visto como “um aliado estratégico da governança”, capaz de fortalecer a confiança institucional. Nota-se diversos normativos reforçando essa convergência entre autonomia e responsabilidade.



Compliance e plano (ou programa) de integridade são conceitos relacionados, porém não sinônimos, especialmente no contexto do setor público brasileiro. A diferença central está no alcance, na função e no caráter estratégico de cada um. (Grego, 2021). Para o autor *compliance* refere-se, de forma mais ampla, ao conjunto de mecanismos e procedimentos voltados à conformidade com leis, normas, regulamentos e padrões éticos aplicáveis à organização. Enquanto o plano de integridade, por sua vez, é compreendido como um instrumento estruturante e estratégico, que organiza, sistematiza e dá direção às ações de *compliance* dentro da instituição.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) orienta instituições públicas na adoção de práticas de integridade, gestão de riscos e articulação entre instâncias decisórias. Já o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023) oferece diretrizes aplicáveis aos conselhos superiores universitários, especialmente no que se refere à clareza de papéis, prevenção de conflitos de interesse e transparência.

Os mecanismos de governança no setor público abrangem um conjunto de práticas e estruturas que asseguram a integridade e o controle das organizações. Segundo Grego (2021), entre os principais, destacam-se:

- Conselhos e instâncias colegiadas: garantem participação democrática e pluralidade na tomada de decisão.
- Auditoria interna e externa: fortalecem o controle e a confiabilidade dos processos administrativos.
- Gestão de riscos e *compliance*: asseguram conformidade normativa e prevenção de irregularidades.
- Transparência ativa: promove o acesso público às informações e relatórios de gestão.

No contexto universitário, esses mecanismos atuam de forma integrada, sendo fundamentais para a eficiência administrativa. Estudos de Almeida (2010) e Pasquali e Melo (2023) indicam que a presença de auditorias estruturadas, políticas de integridade e conselhos deliberativos transparentes está diretamente associada à melhoria dos indicadores de desempenho e à redução de inconsistências nos relatórios de gestão. A implementação desses mecanismos, entretanto, enfrenta barreiras culturais e estruturais.



Segundo Araújo (2021), a resistência à mudança organizacional, a falta de capacitação técnica e a limitada integração entre unidades administrativas ainda dificultam a consolidação de uma governança pública efetiva nas universidades federais.

O conceito de governança pública organizacional, segundo o TCU, representa essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Pinho e Sacramento (2009) destacam que a incorporação das ideias da Nova Gestão Pública no Brasil intensificou o debate sobre *accountability*, buscando adaptar o Estado às exigências de transparência, responsabilização e controle social. Para os autores, essa transformação evidenciou a necessidade de superar o modelo burocrático tradicional, introduzindo práticas gerenciais voltadas para resultados, maior clareza das responsabilidades e fortalecimento dos mecanismos de avaliação pública.

Barreto e Vieira (2021) complementam, dentro dessa mesma lógica preventiva, que os padrões de governança corporativa também passaram a ser aprimorados nas agências públicas. Na sequência temporal: primeiro, com a aprovação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), que passou a exigir a adoção de boas práticas de governança corporativa, como o *compliance* nas empresas públicas. Posteriormente, com a edição do Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017), que regulamentou a adoção dessas práticas no âmbito dos órgãos da administração pública federal.

As universidades federais, por sua natureza híbrida, enfrentam o desafio de alinhar a autonomia universitária à exigência de *accountability* e eficiência administrativa. De acordo com Silva, Gonçalves, Portella e Andrade (2020), a governança nas universidades federais brasileiras está diretamente associada à integração entre planejamento institucional, transparência e mecanismos de controle, fortalecendo a *accountability* e o acompanhamento social da gestão dos recursos públicos. Segundo Rodrigues et al., (2024), a autonomia e a liberdade educacional se expressam de maneira distinta entre instituições públicas e privadas. Nas públicas, essas dimensões são limitadas por interferências políticas e pela dependência de recursos orçamentários; já nas privadas, são condicionadas pelas exigências do mercado e por modelos de gestão empresarial que podem restringir a liberdade acadêmica interna.



Colombo, Silva, Fonseca e Rodrigues (2023) analisam como a *accountability* se manifesta numa universidade federal por meio de prestação de contas, transparência e responsabilização, e mostram que mesmo em instituições públicas há um esforço real para instituir mecanismos formais de controle e responsabilização.

A *accountability* nas universidades federais, especialmente no âmbito da assistência estudantil, depende da forma como as informações são disponibilizadas nos portais eletrônicos institucionais, sendo necessária a adoção de critérios que considerem a organização, a clareza e a acessibilidade dos dados divulgados (Sanabria, Fava, Ferreira e Cintra, 2023).

Essas práticas incluem a atuação de conselhos superiores deliberativos, auditorias internas independentes, códigos de conduta e sistemas de *compliance*, elementos essenciais para uma governança madura. O TCU (2022) destaca que o fortalecimento desses instrumentos nas universidades federais é condição necessária para alcançar um patamar mais elevado de integridade e desempenho institucional.

Segundo o TCU, apoiado nas diretrizes do *World Bank* (2007), a governança pública efetiva exige um Estado de Direito consolidado, participação social, burocracia ética e políticas transparentes. Seus princípios centrais — legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* — asseguram que as ações públicas atendam ao interesse coletivo, promovam direitos, incorporem sustentabilidade e utilizem os recursos com qualidade e eficiência.

Para Matias-Pereira (2010) a governança inicialmente significava bom governo e execução consistente de políticas públicas, mas o debate acadêmico ampliou esse entendimento de forma significativa. Enquanto Ferreira (2016) amplia a governança como conjunto de relações, normas, poderes e proteção de direitos, sustentado por transparência (*disclosure*), equidade (*fairnes*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis e integridade (*compliance*), valores que asseguram sua responsabilidade social, ética e eficaz sempre, refletindo na boa governança.

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), a governança é considerada ‘boa’ e ‘democrática’ quando assegura transparência nos processos e instituições de cada país. Entende-se que a governança está sempre presente, ainda que varie conforme a qualidade e o nível de maturidade institucional de cada Estado soberano. Assim, uma governança sólida promove equidade, participação, pluralismo,



transparência e *accountability*, atuando com eficácia, eficiência e continuidade dentro de um Estado de Direito.

Diante desse panorama, observa-se que a governança pública e universitária no Brasil representa um sistema integrado de valores, processos e mecanismos que equilibram autonomia, transparência, *accountability* e eficiência. Nas universidades federais, a implementação de conselhos deliberativos, auditorias, políticas de *compliance* e gestão de riscos demonstra que é possível conciliar liberdade acadêmica com responsabilidade institucional, fortalecendo a legitimidade perante a sociedade. A incorporação de princípios de governança corporativa e a consolidação de uma cultura de prestação de contas evidenciam que a gestão pública eficaz vai além da burocracia, sendo um instrumento estratégico para proteger a integridade, otimizar recursos e ampliar a confiança social nas instituições.

3.4. Práticas e recomendações do TCU, CGU e OCDE para governança no setor público

A busca por uma administração pública mais eficiente, transparente e íntegra transcende fronteiras institucionais e geográficas. No contexto brasileiro, a estruturação da governança no setor público é fortemente influenciada por normativos internos, como os emitidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU), e por referências internacionais, notadamente as da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A convergência dessas diretrizes aponta para a constituição de um arcabouço sólido voltado ao aprimoramento da entrega de valor à sociedade, refletindo-se diretamente nos esforços de instituições específicas, como a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu papel indutor, fiscalizador e de aprimoramento da gestão pública, consolidou a compreensão sistêmica da governança por meio de publicações estratégicas. O ‘Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas’ (Tribunal de Contas da União, 2020) estabelece uma estrutura que se organiza em torno de mecanismos de liderança, estratégia e controle. Essa estrutura conceitual serve como um mapa para os gestores, orientando a implementação de práticas que resultem em maior eficácia, eficiência, efetividade e



responsabilidade na aplicação dos recursos públicos. A ênfase na avaliação periódica da maturidade da governança demonstra o compromisso do Tribunal em não apenas normatizar, mas também monitorar a evolução das práticas (Tribunal de Contas da União, 2020).

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) tem demonstrado progresso consistente no fortalecimento de suas práticas de governança institucional. Em 2022, a instituição alcançou o mais elevado grau de classificação no Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) do Tribunal de Contas da União (TCU), evidenciando avanços relevantes nos mecanismos de gestão, controle e integridade organizacional (Universidade Federal da Bahia, 2022). Esse resultado reflete um esforço institucional contínuo voltado à adoção de estruturas decisórias mais robustas, ao aprimoramento dos controles internos e à consolidação de práticas alinhadas às diretrizes de governança pública. Nos anos subsequentes, a UFBA manteve esse compromisso ao acompanhar a evolução metodológica promovida pelo TCU, que, a partir de 2024, passou a adotar o Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo), ampliando a avaliação para dimensões ambientais e sociais. O Relatório Individual do Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão evidencia a maturidade institucional da universidade e a continuidade dos esforços voltados ao aprimoramento da governança, da sustentabilidade e do desempenho organizacional (Universidade Federal da Bahia, 2024 b).

Paralelamente, a Controladoria-Geral da União (CGU) concentra esforços na promoção da integridade e na prevenção de desvios e corrupção. A atuação do órgão ganhou contornos mais definidos com a regulamentação da política de governança pública, estabelecida pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017). A integridade, definida no decreto como o alinhamento consistente a valores éticos para priorizar o interesse público sobre o privado, tornou-se um pilar central da gestão federal (Brasil, 2017). O ‘Manual de Integridade Pública e Fortalecimento da Gestão’ da CGU (Controladoria-Geral da União, 2013) funciona como um guia prático para a implementação de programas de *compliance* e canais de denúncia, essenciais para uma cultura organizacional ética.

Publicado recentemente, o Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025-2027 da CGU reúne 260 ações para fortalecer a integridade, aprimorar a gestão de recursos públicos, aumentar a transparência, combater a corrupção e fortalecer programas



internos, usando tecnologia para monitoramento e visando um governo mais eficiente e íntegro (Controladoria-Geral da União, 2025).

Em uma perspectiva global, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) oferece um referencial de boas práticas que dialoga diretamente com as necessidades brasileiras de alinhamento a padrões internacionais (Moraes, 2024). O ‘Manual de Integridade Pública da OCDE’ (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2020) reforça a importância da gestão de riscos e da transparência ativa como ferramentas cruciais para a construção de confiança nas instituições.

A UFBA tem aprimorado sua transparência ativa, utilizando o Portal da Transparência UFBA para disponibilizar dados financeiros, licitações, contratos e informações sobre servidores, facilitando o controle social. Reuniões com a CGU têm sido realizadas para implementar ações corretivas e garantir a conformidade com as exigências de transparência, refletindo a busca por padrões globais de abertura e *accountability* (Universidade Federal da Bahia, 2024a).

A OCDE também orienta sobre a governança orçamentária, defendendo a gestão responsável dos recursos e a acessibilidade dos dados financeiros à população, o que se conecta diretamente aos anseios por *accountability* presentes nas diretrizes do TCU e da CGU (OCDE, 2022). As práticas e recomendações de governança no setor público dos órgãos orientadores/regulamentadores convergem para a promoção de uma gestão mais transparente, íntegra, responsável e eficiente, visando a entrega de melhores resultados à sociedade. Nesse sentido a adoção de boas práticas de governança nas universidades federais reflete a necessidade de maior alinhamento entre autonomia, responsabilidade e transparência. A UFBA, assim como outras instituições federais de ensino superior, tem desenvolvido instrumentos de governança e integridade institucional inspirados nas recomendações do TCU e da CGU.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), como exemplos concretos, a governança institucional tem sido fortalecida por meio da implementação de sistemas de integridade e *compliance*, seguindo as orientações da Controladoria-Geral da União (CGU). A UFBA instituiu comitês de ética e integridade que funcionam como canais de denúncia (Ouidorias) e orientação sobre conduta ética, integrados aos programas de *compliance* da universidade, com o objetivo de prevenir desvios éticos e fraudes. Assim ela formalizou seu compromisso por meio do ‘Plano de Integridade da Universidade



Federal da Bahia' (CGU, UFBA, 2018). Este plano abrange a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, apoiando a boa governança (UFBA, Corregedoria, 2024). A gestão de riscos é um componente-chave desse processo, com áreas como pessoal e infraestrutura realizando monitoramento de riscos para mitigar vulnerabilidades institucionais (Universidade Federal da Bahia, 2023).

No âmbito da gestão de riscos, a UFBA implantou sistemas que incorporam a avaliação de vulnerabilidades em processos decisórios, abrangendo áreas críticas como contratações, gestão orçamentária e administração de pessoal. Além disso, em resposta a ciclos de avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU), a universidade tem desenvolvido planos de ação e melhoria contínua voltados ao aprimoramento de mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Ademais a UFBA tem investido na *accountability*, aprimorando a apresentação de suas práticas de governança nos relatórios de gestão anuais, incluindo informações detalhadas sobre desempenho institucional, uso de recursos e resultados alcançados, em conformidade com as recomendações do TCU e os princípios de transparência da OCDE.

Em termos de transparência e acessibilidade, alinhada à Lei de Acesso à Informação (LAI), a UFBA aprimorou seus portais de transparência, disponibilizando dados financeiros, assistência estudantil, licitações, contratos e informações sobre servidores de forma clara e acessível, além de detalhar a execução orçamentária de unidades acadêmicas e fundações de apoio, fortalecendo o controle social e a responsabilização institucional.

Silva (2020) e Sant'anna (2019), indicam avanços significativos na criação de comitês de governança, auditorias internas e políticas de acesso à informação. Entretanto, persistem desafios relacionados à uniformidade dos processos de controle e à disseminação da cultura de integridade entre servidores e gestores. Pasquali e Melo (2023) observa que, embora a governança tenha se tornado um tema estratégico nas universidades federais, sua efetividade ainda depende da consolidação de métricas claras de desempenho e de mecanismos de responsabilização. A governança universitária precisa ser compreendida como um instrumento de geração de valor público, integrando o desempenho acadêmico, a gestão de recursos e a confiança da sociedade. Para Ferreira (2016), o controle interno pode ser considerado "um dos principais mecanismos internos



de governança” no setor público, pois ajuda a promover transparência, reduzir conflitos de interesse e proteger o interesse social frente ao comportamento dos gestores.

Colombo et al. (2023) analisam como a *accountability* se manifesta numa universidade federal por meio de prestação de contas, transparência e responsabilização, e mostram que mesmo em instituições públicas há um esforço real para instituir mecanismos formais de controle e responsabilização. A efetividade da *accountability* em portais eletrônicos institucionais está relacionada à qualidade, à organização e à acessibilidade das informações disponibilizadas ao público (Sanabria et al., 2023).

Em síntese, as práticas e recomendações do TCU, CGU e OCDE formam um ecossistema de governança que se retroalimenta. A sinergia entre a visão sistêmica do TCU, o foco na integridade da CGU e os padrões globais da OCDE delineia um caminho claro para que as organizações públicas brasileiras, exemplificadas pela UFBA, superem desafios e se tornem mais resilientes, transparentes e, fundamentalmente, mais capazes de servir ao cidadão. O alinhamento a esses referenciais conjuntos não é apenas uma exigência normativa, mas um imperativo para a consolidação de uma administração pública sólida e confiável.

4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DA GOVERNANÇA PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O capítulo apresenta o marco legal e o contexto normativo da governança pública no Brasil, descreve a estrutura institucional de governança nas universidades federais e discute o papel dos órgãos de controle nesse processo. Além disso, destaca os desafios e as perspectivas da governança universitária, integrando esses elementos à análise da governança pública contemporânea.

4.1. Contexto Normativo da Governança Pública no Brasil

A governança pública no Brasil consolidou-se gradualmente como um modelo de gestão voltado para resultados, transparência e responsabilização. Esse avanço decorre de



um conjunto de marcos normativos e políticas institucionais que redefiniram o papel do Estado e das organizações públicas na administração contemporânea.

De acordo com Rezende (2018), o conceito de governança pública ganhou força a partir da década de 1990, impulsionado pela Reforma Gerencial do Estado Brasileiro (Plano Bresser-Pereira, 1995), que introduziu princípios da *New Public Management* (NPM) — eficiência, descentralização e foco em resultados — na administração pública.

O Código é um documento pioneiro em Governança Corporativa no Brasil, lançado em 1999, que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança a fim de contribuir com o desenvolvimento sustentável das organizações do país. O Código é construído coletivamente, buscando refletir as necessidades da sociedade e garantir a sua legitimidade. A adesão aos princípios e práticas do código é voluntária.

Posteriormente, o Decreto nº 9.203/2017 representou um marco institucional ao instituir a Política de Governança da Administração Pública Federal, definindo diretrizes, princípios e mecanismos para fortalecer a integridade, a transparência e a *accountability*. O decreto determina que os órgãos públicos devem adotar estruturas formais de governança, instituir comitês de risco e controle interno, e promover o monitoramento contínuo das ações administrativas (Brasil, 2017).

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2018), a governança pública deve ser compreendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e avaliadas, com base em princípios de liderança, estratégia e controle. Essa concepção reforça a necessidade de estruturas institucionais robustas, com responsabilidades claramente definidas e foco na criação de valor público.

Além do Decreto nº 9.203/2017, outros instrumentos normativos reforçam a institucionalização da governança, tais como:

- Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), que estabelece normas de governança e transparência para empresas públicas e sociedades de economia mista;
- Instrução Normativa nº 01/2016 da CGU, que orienta a implementação de políticas de gestão de riscos e controles internos;
- Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), que introduziu o princípio da responsabilidade na gestão fiscal, exigindo planejamento, equilíbrio orçamentário e transparência; e



- Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), que garante o direito fundamental de acesso a informações públicas e promove a cultura da transparência.

Esses instrumentos compõem a base legal da governança pública brasileira, determinando padrões mínimos de conduta, prestação de contas e eficiência administrativa. Conforme Pires (2022), a efetividade da governança no setor público não depende apenas da existência de normas formais, mas da capacidade institucional de coordenação entre atores, da qualidade dos arranjos organizacionais e do fortalecimento dos mecanismos de controle e descentralização, elementos essenciais para a modernização da gestão pública.

Atualmente as organizações públicas se deparam com a busca incessante por novos modelos de gestão que possibilitem melhores condições de atingirem o seu objetivo finalístico que é o interesse público. Estas organizações devem buscar uma maior excelência nas suas atividades, o que tem promovido um grande crescimento da importância dos Controles Internos.

4.2 Estrutura Institucional da Governança nas Universidades Federais

A estrutura interna das universidades federais brasileiras é, em linhas gerais, organizada a partir de um modelo colegiado, previsto na Constituição Federal, na Lei nº 9.394/1996 (LDB) e nos estatutos próprios de cada instituição. Esse modelo busca equilibrar autonomia universitária, participação democrática e controle institucional, articulando instâncias deliberativas, normativas, executivas e de controle.

De modo comum, essa estrutura se organiza em três níveis principais. No topo, estão os órgãos superiores, responsáveis pelas decisões estratégicas e normativas, como o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (ou equivalentes) e, em algumas universidades, o Conselho Diretor ou Conselho de Administração. Em um nível intermediário, situam-se as unidades acadêmicas (faculdades, institutos, escolas), com seus respectivos conselhos deliberativos. Por fim, há a estrutura executiva, composta pela Reitoria, Pró-Reitorias, superintendências e



órgãos suplementares, responsáveis pela implementação das decisões colegiadas e pela gestão administrativa, financeira e acadêmica

Assim, as universidades federais, enquanto autarquias dotadas de autonomia administrativa, patrimonial e didático-científica, enfrentam o desafio de conciliar essa autonomia com os princípios da governança pública. De acordo com Pasquali (2023), a governança nas instituições federais de ensino superior deve equilibrar dois vetores: a autonomia universitária e a *accountability* administrativa.

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) segue esse desenho estrutural comum às universidades federais, mas apresenta particularidades relevantes que a tornam um caso ilustrativo para compreender a governança universitária no Brasil. Entre as semelhanças, destaca-se o forte protagonismo dos órgãos colegiados superiores, especialmente o Conselho Universitário (CONSUNI), que exerce função normativa e deliberativa central, e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), responsável pelas diretrizes acadêmicas. Assim como em outras universidades federais, esses conselhos refletem o princípio da gestão democrática, com representação de docentes, técnicos-administrativos e estudantes. Outro ponto de convergência é a clara separação entre instâncias deliberativas e instâncias executivas. A Reitoria da UFBA, apoiada por Pró-Reitorias e órgãos administrativos, atua como instância executora das decisões tomadas pelos conselhos, reforçando o modelo de governança colegiada típico do sistema federal de ensino superior.

As diferenças e particularidades aparecem, sobretudo, na forma como a UFBA historicamente estruturou seus mecanismos de governança institucional e patrimonial. Diferentemente de algumas universidades federais que possuem um Conselho Diretor formalmente instituído com competências patrimoniais e financeiras bem delimitadas, a UFBA concentrou historicamente essas atribuições em seus conselhos superiores tradicionais, especialmente no CONSUNI, o que amplia sua carga decisória. Outra particularidade relevante da UFBA é a complexidade organizacional decorrente de sua trajetória histórica, sendo uma das universidades federais mais antigas do país. Essa característica resulta em uma estrutura mais ampla, com grande diversidade de Unidades Acadêmicas, Órgãos Suplementares, Hospitais Universitários, Creche, Restaurantes Universitários (três), Restaurante Creche UFBA (atende crianças de 0 a 4 anos - filhos



dos estudantes), Residências Universitárias (três) e fundações de apoio; o que impõe desafios adicionais à coordenação, ao controle e à *accountability*.

Além disso, a UFBA tem avançado na institucionalização de instâncias de governança, riscos e controles, alinhando-se às diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral da União (CGU). A criação e o fortalecimento de comitês, políticas internas e instrumentos de planejamento estratégico representam um esforço de modernização da governança, que nem sempre ocorre de forma homogênea em todas as universidades federais.

A análise comparativa evidencia que a estrutura interna das universidades federais — e, em especial, o caso da UFBA — contribui de forma significativa para a governança institucional ao:

1. Reforçar a colegialidade como mecanismo de legitimidade das decisões estratégicas;
2. Promover a participação dos diferentes segmentos da comunidade universitária, fortalecendo a transparência e a responsabilidade institucional;
3. Articular autonomia universitária com mecanismos de controle e prestação de contas, essenciais no contexto da administração pública federal;
4. Permitir adaptações institucionais, respeitando as especificidades históricas, regionais e organizacionais de cada universidade.

Nesse sentido, as particularidades da UFBA não representam fragilidades, mas sim expressões de um modelo de governança plural, que combina tradição acadêmica, complexidade organizacional e esforços recentes de alinhamento às boas práticas de governança pública. O caso da UFBA ilustra como as universidades federais brasileiras, embora compartilhem uma base estrutural comum, desenvolvem arranjos próprios que impactam diretamente a eficácia, a transparência e a sustentabilidade de sua governança institucional.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), a estrutura de governança institucional é organizada de forma colegiada e participativa. Conforme o Regimento Geral da UFBA (2021), as instâncias máximas de deliberação são o Conselho Universitário (CONSUNI) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), responsáveis por decisões estratégicas e acadêmicas.



O Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC/UFBA), instituído pela Portaria nº 4.321/2019, representa o órgão central da governança universitária, com a função de assessorar a Reitoria na implementação de políticas de integridade, riscos e controles internos. Segundo o Relatório de Governança e Gestão da UFBA (2023), esse comitê é composto por representantes das Pró-Reitorias, da Auditoria interna e da Procuradoria Federal junto à instituição, assegurando a integração entre planejamento estratégico, gestão de riscos e *compliance*.

De acordo com Sant'Anna (2019), a criação de estruturas permanentes de governança e controle dentro das universidades federais é um avanço institucional relevante, pois promove o alinhamento entre as diretrizes do Decreto nº 9.203/2017 e as práticas de gestão universitária. No entanto, o autor alerta que a maturidade da governança depende da efetiva internalização de seus valores pelos gestores e servidores, não apenas da existência formal de comitês e regulamentos.

O Relatório de Gestão da UFBA (2023) evidencia progressos significativos na adoção de práticas de governança, como a implementação de programas de integridade, planos de gestão de riscos e políticas de transparência ativa. Contudo, os desafios permanecem, especialmente no que diz respeito à integração sistêmica dos mecanismos de controle e à avaliação de resultados das políticas de governança.

Em síntese, a análise da estrutura institucional das universidades federais, com destaque para a Universidade Federal da Bahia, evidencia um modelo organizacional orientado pela conciliação entre autonomia universitária e princípios da governança pública. A UFBA apresenta aderência ao arcabouço normativo vigente, especialmente no que se refere à atuação dos conselhos superiores, à institucionalização de mecanismos de governança, riscos e controles e à integração entre estruturas acadêmicas e administrativas. Ao mesmo tempo, observa-se que a efetividade desses arranjos depende do fortalecimento contínuo da cultura de governança e da capacidade institucional de avaliar resultados, elementos essenciais para o aprimoramento da gestão universitária e para o cumprimento de sua função pública.

4.3. A Governança Pública e o Papel dos Órgãos de Controle



Os órgãos de controle, tanto internos quanto externos, desempenham papel central no fortalecimento da governança pública, especialmente nas universidades federais, que apresentam elevada complexidade organizacional e múltiplos interesses institucionais. O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio de auditorias, recomendações e acórdãos, orienta essas instituições na adoção de práticas estruturadas de governança, gestão de riscos e monitoramento de resultados. Nesse contexto, o Acórdão nº 588/2018 – Plenário destaca a importância da consolidação de comitês de governança e de relatórios de gestão capazes de evidenciar a efetividade das ações administrativas. Segundo Grego (2021), tais instrumentos ampliam a transparência institucional e fortalecem a *accountability* perante a sociedade, fornecendo indicadores claros para avaliação de desempenho e conformidade normativa.

A Controladoria-Geral da União (CGU) complementa esse processo, por meio de instruções normativas e dos Relatórios de Avaliação de Governança e Gestão, incentivando práticas de integridade, compliance e prevenção a irregularidades. Segundo Brunner, Souza, Santos e Pantoja (2024), instrumentos de integridade pública, *compliance* e mecanismos de governança contribuem para fortalecer a cultura organizacional e a responsabilidade administrativa no setor público. Nesse sentido, Lana (2025) enfatiza que os princípios da governança corporativa — equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa — aplicados ao setor público, podem gerar ganhos significativos para a reputação institucional e eficiência operacional.

No âmbito das universidades federais, a auditoria interna exerce papel estratégico, atuando de forma articulada com os órgãos de controle externo. Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), a Auditoria Interna (AUDIN) atua em consonância com as diretrizes do TCU e da CGU, realizando avaliações de risco, auditorias e recomendações voltadas à melhoria dos processos administrativos. Estudos indicam que essa estrutura contribui para o aprimoramento dos mecanismos de governança, reforçando a conformidade normativa e apoiando a tomada de decisão gerencial, ainda que desafios persistam quanto à plena implementação de suas recomendações (Rodrigues, 2021; Dutra, 2025).

Ademais Ferreira (2016) enfatiza que o controle interno constitui uma dimensão essencial da governança, assegurando eficácia, eficiência e efetividade operacional, além de gerar segurança informacional para a tomada de decisão e fortalecer a integridade e transparência na prestação de contas. Os princípios da governança corporativa,



originalmente formulados no setor privado, podem ser adaptados ao setor público, respeitando as especificidades institucionais e sociais e promovendo mecanismos estratégicos de *accountability*, essenciais para reduzir conflitos de interesse e assimetrias de informação.

Apesar do reconhecimento teórico, estudos empíricos demonstram fragilidades na implementação prática desses mecanismos. Melo e Leitão (2021) destacam que, nas universidades federais, a execução do controle interno ainda enfrenta desafios, como descentralização excessiva, responsabilidades pouco definidas e ausência de estruturas formalizadas. Alves Júnior (2019) reforça que a existência formal de práticas de governança não garante automaticamente ganhos de eficiência, evidenciando a necessidade de efetiva institucionalização e integração dessas práticas.

A convergência entre teoria e prática evidencia que o controle interno e a auditoria interna são elementos essenciais da governança pública. Ferreira (2016) ressalta seu papel preventivo e estratégico; Melo e Leitão (2021) apontam limitações na institucionalização; e Moraes, Lima e Silva (2023) destacam que a auditoria interna, quando estruturada adequadamente, atua como elo entre governança e *accountability*, apoiando a gestão, aprimorando processos administrativos e fortalecendo a legitimidade institucional. Na UFBA, Dutra (2025) demonstra que a governança se consolida em processos decisórios colegiados, transparência administrativa e compromisso institucional com a missão universitária.

Apesar dos avanços, desafios relevantes permanecem. A fragilidade dos sistemas de controle interno, a descentralização das responsabilidades, a ausência de setores formalizados e a limitada articulação entre controle interno, auditoria interna e órgãos de controle externo comprometem a efetividade da governança (Ferreira, 2016; Melo e Leitão, 2021; Moraes et al., 2023). Para Pires (2022b) a governança é um arranjo institucional de coordenação que sustenta a efetividade das políticas públicas em contextos descentralizados. Dessa forma, fortalecer a governança pública nas universidades federais vai além da existência de normas e estruturas formais: exige uma abordagem gerencial integrada, em que controle interno, auditoria interna e governança estratégica atuem de maneira articulada, como instrumentos essenciais para subsidiar decisões, promover transparência e consolidar a *accountability* institucional.



Segundo pesquisa de Coutinho da Silva (2022), a efetividade da governança universitária depende da capacidade de integrar os valores institucionais da universidade às exigências normativas de controle e desempenho. Isso requer o fortalecimento dos programas de capacitação e a institucionalização de mecanismos de avaliação contínua.

A literatura indica que a consolidação desses mecanismos não é apenas uma exigência normativa, mas uma necessidade estratégica para que as universidades federais atendam às demandas sociais e ao interesse público. A articulação entre controle interno e auditoria interna permite que gestores identifiquem riscos, planejem ações corretivas e previnam irregularidades, fortalecendo a confiança da sociedade na instituição. Além disso, ao integrar a governança estratégica, é possível alinhar as decisões administrativas aos objetivos institucionais e às diretrizes de políticas públicas, garantindo eficácia, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos.

Então, o diálogo entre teoria e prática evidencia que a governança pública eficaz depende de sistemas de controle internos e auditoria robustos, articulados e reconhecidos institucionalmente. A ausência dessa integração limita a transparência, compromete a responsabilização e restringe a melhoria contínua dos processos administrativos. Ao reconhecer o controle interno e a auditoria interna como instrumentos estratégicos de gestão, as universidades podem fortalecer a confiança da sociedade, promover *accountability* e alinhar suas ações ao interesse público e às demandas sociais (Ferreira, 2016; Melo e Leitão, 2021; Moraes et al., 2023). Assim, o fortalecimento da governança vai além da implementação de normas: requer mudança cultural, valorização das recomendações de auditoria e compromisso institucional com a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão universitária.

4.4 Governança Universitária: Desafios e Perspectivas

O estudo da governança universitária evidencia desafios e perspectivas relacionados à gestão das universidades federais, alinhando-se ao objetivo desta pesquisa, que busca compreender de que forma os mecanismos de governança contribuem para o fortalecimento da transparência, da *accountability* e da eficiência na administração pública universitária (Dutra, 2025).



A governança universitária tem se configurado como um campo estratégico para as instituições públicas de ensino superior, pois envolve o equilíbrio entre autonomia acadêmica, eficiência administrativa e responsabilidade social. No Brasil, as universidades federais têm avançado significativamente na institucionalização de estruturas de governança, adotando mecanismos formais e instrumentos de planejamento que buscam consolidar práticas de transparência, participação democrática e *accountability*. Entretanto, diversos desafios ainda limitam a plena efetividade desses sistemas, exigindo contínuos aprimoramentos em políticas internas, processos decisórios e integração entre diferentes atores institucionais (Alves Júnior, 2019; Dutra, 2025).

Alguns estudos destacam que a cultura organizacional e a rotatividade de gestores são fatores que dificultam a consolidação de uma cultura de governança robusta. Silva (2020) argumenta que, em muitas universidades, ainda prevalece uma lógica burocrática tradicional, em que os processos decisórios se concentram em instâncias específicas, limitando a participação ampla de servidores e da comunidade acadêmica. Nesse sentido, o fortalecimento de programas de capacitação, de estruturas de conselho e de mecanismos de avaliação contínua surge como uma estratégia necessária para promover a corresponsabilidade e a eficiência na gestão universitária (Freire, Conejero e Parente, 2021; Braga Marques, Peter, Nascimento e Machado, 2020).

A literatura evidencia que a governança universitária deve ser entendida não apenas como a adoção de normas e regulamentos, mas como uma filosofia de gestão orientada à ética, transparência e interesse coletivo. Jordan (2014) ressalta que a governança pública se traduz em práticas que permitem a participação qualificada dos diferentes atores, promovendo decisões compartilhadas e fortalecendo a integridade institucional. Esse entendimento é corroborado por Dutra (2025), que ao analisar a UFBA entre 2014 e 2022, identificou que instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os conselhos superiores e comitês internos de governança contribuíram para estruturar processos decisórios mais claros, mesmo diante de desafios financeiros e administrativos significativos.

No contexto das universidades federais brasileiras, a eficiência institucional e a governança pública ainda apresentam lacunas importantes. Alves Júnior (2019) investigou a relação entre o grau de governança e a eficiência das universidades federais, utilizando técnicas como Análise Envoltória de Dados (DEA) e Abordagem de Fronteira



Estocástica (SFA). O estudo revelou que, apesar de a governança ser formalmente institucionalizada, não existe relação estatisticamente significativa entre indicadores de governança e eficiência institucional, sugerindo que práticas formais, por si só, não garantem desempenho superior. Esse achado indica a necessidade de uma governança mais efetiva, que articule planejamento estratégico, controle interno e participação social, para gerar impactos concretos na qualidade do ensino e na gestão administrativa.

A questão da participação de *stakeholders* também é central para a governança universitária. Freire et al. (2021) destacam que a influência de diferentes atores — docentes, técnicos-administrativos, estudantes e comunidade externa — é decisiva na construção de políticas e processos de tomada de decisão. A governança efetiva exige que esses *stakeholders* sejam não apenas ouvidos, mas integrados às práticas de gestão, o que contribui para maior legitimidade institucional e transparência. No caso da UFBA, Dutra (2025) observou que os conselhos superiores e unidades acadêmicas desempenham papel importante na mediação de conflitos e na construção coletiva de decisões, evidenciando como a participação estruturada fortalece a governança.

A transparência e o controle interno são dimensões cruciais da governança universitária. Estudos sobre a UFBA e outras universidades federais mostram que a criação de comitês de governança e de controle interno — como a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) e o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) — contribuiu para integrar planejamento, orçamento e avaliação institucional, fortalecendo a prestação de contas e a legitimidade das decisões (Dutra, 2025; Braga Marques et al., 2020; Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018). A literatura aponta ainda que a governança deve ser acompanhada de mecanismos de monitoramento de desempenho e gestão de riscos, de modo a prevenir desvios, reduzir assimetrias de informação e garantir que os recursos públicos sejam utilizados com responsabilidade e eficiência. Entre os principais desafios enfrentados pelas universidades federais estão:

1. Integração entre governança e eficiência — embora indicadores formais de governança estejam consolidados, seu efeito direto na melhoria do desempenho acadêmico e administrativo nem sempre é observado (Alves Júnior, 2019).
2. Desigualdades regionais e institucionais — universidades em regiões economicamente mais favorecidas tendem a apresentar maior eficiência, enquanto



aquelas em áreas com menos recursos enfrentam limitações estruturais e financeiras.

3. Participação e corresponsabilidade — garantir que todos os *stakeholders* participem de maneira significativa nos processos decisórios permanece um desafio, sobretudo na conciliação entre autonomia acadêmica e responsabilidade institucional.
4. Transparência e controle interno — ainda existem lacunas na utilização de mecanismos de monitoramento, controle de riscos e prestação de contas, especialmente em instituições com estruturas complexas e descentralizadas (Dutra, 2025; Braga Marques et al., 2020; Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018).

Apesar desses desafios, as perspectivas para uma boa governança universitária são promissoras, especialmente quando se considera a adoção de práticas inspiradas em modelos internacionais de governança pública (Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018) e a integração de mecanismos de transparência e *accountability*. Estudos como o de Wandercil, Calderón e Ganga-Contreras (2021) indicam que *rankings* acadêmicos e indicadores externos podem funcionar como instrumentos estratégicos para direcionar melhorias institucionais, ao evidenciar áreas de vulnerabilidade e orientar políticas internas. No caso da UFBA, o uso do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) do TCU exemplifica como métricas externas podem subsidiar a tomada de decisão e fortalecer a responsabilidade institucional (Dutra, 2025).

Um aspecto essencial da governança universitária, frequentemente subestimado, é a assistência estudantil, que representa uma interface direta entre gestão e impacto social. A assistência estudantil envolve políticas de inclusão, permanência e sucesso acadêmico, incluindo bolsas, auxílios, programas de moradia estudantil e alimentação. Dutra (2025) observa que, na UFBA, a governança aplicada à assistência estudantil possibilita maior integração entre planejamento institucional, distribuição de recursos e monitoramento de resultados, garantindo que políticas sociais e acadêmicas estejam alinhadas com a missão da universidade. Essa perspectiva dialoga com Sanabria et al. (2023), que destacam que a assistência estudantil pode ser avaliada à luz da *accountability*, utilizando instrumentos de medição em portais eletrônicos, fortalecendo a transparência e a responsabilização das instituições públicas de ensino. Dessa forma, a efetiva gestão da assistência estudantil não apenas promove equidade, mas também



fortalece a legitimidade institucional, evidenciando como a governança traduz valores estratégicos em ações concretas que impactam a vida dos estudantes.

No contexto das universidades federais brasileiras, a governança da assistência estudantil está ancorada em um arcabouço normativo que busca assegurar transparência, equidade e responsabilidade no uso dos recursos públicos, especialmente no que tange às ações de permanência estudantil. A Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024, instituiu a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) no âmbito federal, como um conjunto articulado de programas que visam ampliar e garantir as condições de permanência e êxito dos estudantes da educação superior e profissional em instituições públicas federais. Entre os objetivos centrais da PNAES estão a democratização das condições de permanência estudantil, a redução de desigualdades sociais e regionais, e a diminuição das taxas de evasão e retenção no ensino superior público federal. A PNAES não apenas sistematiza ações existentes nas universidades federais, mas também estabelece diretrizes de gestão e prestação de contas de suas ações: o texto normativo prevê a criação de um Sistema Nacional de Informações e de Controle, ao qual as instituições federais de ensino superior devem reportar dados referentes à implementação, execução e avaliação das ações da política, sob pena de suspensão de repasses até a regularização das informações. Além disso, a lei determina que a legislação, editais e informações relacionadas à execução da PNAES sejam amplamente divulgados nos sites eletrônicos das instituições e, quando aplicável, no Portal da Transparência do Governo Federal, reforçando assim a lógica de *accountability* pública.

No final de 2025, o Ministério da Educação (MEC) abriu uma Consulta Pública para a regulamentação da PNAES, com o objetivo de ampliar o diálogo institucional e social sobre a operacionalização dessa política. Essa consulta objetiva coletar contribuições da sociedade civil, profissionais da educação e estudantes, de modo a subsidiar a normatização dos programas da PNAES e fortalecer suas diretrizes de governança e transparência. A iniciativa representa um componente importante da governança democrática na educação superior pública, ao engajar coletivamente atores internos e externos às universidades federais na formulação normativa da assistência estudantil. Ao nível institucional, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) tem operacionalizado os programas de assistência estudantil previstos na PNAES por meio da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE). Um exemplo



concreto dessa operacionalização é o Edital Geral de Benefícios da PROAE nº 25/2025.2, destinado à seleção de estudantes para acesso a benefícios da PROAE, incluindo a moradia estudantil — um dos programas previstos no escopo da assistência estudantil que colabora com a permanência socioeconômica dos alunos. Esse tipo de edital contém normas, rotinas e critérios que devem estar alinhados tanto à PNAES quanto à política interna de assistência da UFBA, e sua divulgação pública em portal institucional constitui um importante instrumento de *accountability*, pois permite que candidatos, gestores e sociedade acompanhem os critérios, resultados e obrigações relativas ao benefício. A exigência legal de divulgação ampla de informações, tanto em nível federal quanto institucional, é um componente essencial da governança pública responsável. Isso inclui não apenas a publicação dos editais, mas também a organização, clareza e acessibilidade dos dados nos portais eletrônicos institucionais — o que, conforme apontado por Sanabria et al. (2023), influencia diretamente a *accountability* nas universidades federais no âmbito da assistência estudantil, ao permitir o acompanhamento, controle social e avaliação das políticas implementadas. Inserir informações completas e acessíveis, por exemplo, em sistemas de transparência e na página da PROAE/UFBA, fortalece mecanismos de prestação de contas e de participação social, alinhando práticas institucionais às diretrizes normativas nacionais. A análise comparativa, na Tabela 01, demonstra que a estrutura interna das universidades federais — e, em especial, o caso da UFBA — contribui de forma significativa para a governança institucional ao:

Tabela 01 – Marco legal e institucional da assistência estudantil: PNAES e UFBA

Dimensão	Lei nº 14.914/2024 (PNAES)	Consulta Pública da PNAES (MEC)	UFBA – Edital PROAE nº 25/2025 (Moradia)
Natureza	Marco legal nacional	Instrumento participativo de regulamentação	Instrumento administrativo institucional
Objetivo	Garantir permanência e equidade no ensino superior federal	Aperfeiçoar diretrizes e a operacionalização da PNAES	Operacionalizar o benefício de moradia estudantil



Governança	Diretrizes, monitoramento e controle	Ampliação do diálogo institucional e do controle social	Definição de regras, critérios e procedimentos
<i>Accountability</i>	Exigência de divulgação e prestação de contas	Transparência do processo decisório	Publicidade dos critérios, direitos e deveres dos beneficiários
Transparência	Divulgação em sítios institucionais e sistemas oficiais	Publicização das contribuições e resultados	Publicação em portal eletrônico institucional
Evidência empírica	Base normativa estruturante	Mecanismo de governança democrática	Achado empírico da pesquisa na UFBA

Fonte: Elaboração próprio autor, com base na Lei nº 14.914/2024; MEC (2025); UFBA (2025).

Dessa forma, a análise evidencia que o alinhamento entre o marco legal, os processos participativos e os instrumentos administrativos institucionais constitui um indicador relevante do grau de maturidade da governança na UFBA, especialmente no que se refere à transparência, à *accountability* e à capacidade institucional de transformar diretrizes normativas em práticas efetivas de gestão da assistência estudantil.

Ademais, ainda no contexto da UFBA, Dutra (2025) destaca que a governança aplicada à assistência estudantil tem permitido maior integração entre planejamento institucional, distribuição de recursos e monitoramento de resultados, garantindo que políticas sociais e acadêmicas estejam alinhadas com a missão da universidade. A efetiva gestão da assistência estudantil não apenas promove equidade, mas também fortalece a legitimidade institucional, mostrando como a governança pode traduzir valores estratégicos em ações concretas que impactam a vida dos estudantes.

A articulação entre planejamento, gestão de riscos e avaliação institucional revela-se também fundamental para a resiliência das universidades. Instituições que estruturam comitês de governança, conselhos superiores e mecanismos internos de controle conseguem responder de forma mais eficaz a crises, restrições orçamentárias e demandas da sociedade (Alves Júnior, 2019; Dutra, 2025; Braga Marques et al., 2020). Isso evidencia que a governança universitária não se limita a regras formais, mas é um processo dinâmico, em que planejamento estratégico, monitoramento e participação coletiva convergem para resultados de qualidade e sustentabilidade institucional.

Estudos sobre transparência e *accountability* reforçam que o cumprimento formal de normas não garante, por si só, uma governança eficaz. A disseminação de informações,



a prestação de contas contínua e a inclusão de *stakeholders* são fatores críticos para consolidar práticas éticas e eficientes (Freire et al., 2021; Colombo, Martins e Rocha, 2024). Assim, a governança universitária deve ser compreendida como uma filosofia de gestão, que orienta desde o planejamento estratégico até a execução de políticas sociais e acadêmicas, promovendo corresponsabilidade, legitimidade e fortalecimento institucional.

Para Jordan (2014), a governança pública não deve ser entendida apenas como um conjunto de normas, mas como uma filosofia de gestão orientada à ética, à transparência e ao interesse coletivo. Nesse sentido, a governança universitária deve promover um ambiente de corresponsabilidade, onde gestores, servidores e comunidade acadêmica compartilhem compromissos com a integridade e a eficiência.

Dessarte, os desafios da governança universitária incluem conciliar autonomia e controle, integrar mecanismos de participação, aprimorar a eficiência institucional e aplicar indicadores de desempenho e transparência de forma estratégica. Por outro lado, as perspectivas apontam para a consolidação de práticas que fortaleçam a gestão democrática, o controle interno, a participação de *stakeholders* e a inclusão social, demonstrando que é possível desenvolver uma governança universitária eficiente, humanizada e orientada para resultados concretos, como exemplificado pelas práticas implementadas na UFBA.

5 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e suas conclusões, promovendo uma síntese reflexiva dos principais achados. A análise integrada entre os dados empíricos e o referencial teórico possibilita compreender a manifestação dos aspectos relacionados à governança, à transparência, à *accountability* e à eficiência no contexto investigado. As seções que o compõem examinam os mecanismos de governança identificados, a relação entre os princípios analisados e, por fim, discutem criticamente os resultados, as limitações do estudo e as possibilidades para pesquisas futuras.



5.1. Mecanismos de Governança e Aderência às Boas Práticas

A governança pública no Brasil envolve desafios relacionados à transparência, *accountability* e participação cidadã. Estudos indicam que a produção acadêmica sobre o tema tem crescido e se diversificado nos últimos anos (Oliva, Mantoan e Marreto, 2024), enquanto análises de indicadores de gestão em institutos federais de educação evidenciam a importância de mecanismos de controle para fortalecer a legitimidade institucional (Rigoni, Gonzaga e Zuccolotto, 2021). A governança é também um desafio democrático, exigindo equilíbrio entre eficiência administrativa e participação social (Ronconi, 2011), reforçado por recomendações internacionais que destacam a implementação de políticas de integridade e fiscalização no setor público brasileiro (OECD, 2023; 2025). Além disso, políticas voltadas à participação e ao controle social em universidades federais demonstram o papel ativo da sociedade na supervisão das ações públicas (Gesser, 2019).

Este capítulo apresenta de forma detalhada os resultados da pesquisa, cujo objetivo é avaliar o grau de maturidade da governança, *accountability* e eficiência na Universidade Federal da Bahia (UFBA) no período de 2020 a 2024. A análise fundamenta-se no Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU) e no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), além de considerar o Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário como referencial normativo e interpretativo da governança e da gestão na Administração Pública Federal.

Com o objetivo de criar para a análise um referencial central, adotou-se o modelo do TCU, Tribunal de Contas da União (TCU), como base analítica no contexto universitário, por já oferecer um arcabouço validado para avaliar grau de maturidade em governança, *accountability* e eficiência. Como estratégia metodológica recomendada houve a criação de indicadores documentais, e não indicadores de desempenho operacional direto, aproveitando a escala de maturação do TCU, como apresentada a seguir, para a criação de Tabelas (2 e 3) e gráfico/figura.

Tabela 02 – Escala de Maturidade TCU

**Escala de maturidade sugerida (TCU)**

- 0 = Inexistente
- 1 = Inicial
- 2 = Em desenvolvimento
- 3 = Estabelecido
- 4 = Avançado

Fonte: Elaboração próprio autor, com base no Referencial Básico Governança TCU.

Tabela 03 –Exemplo de Classificação Maturidade TCU

Exemplo de classificação:

- 0–1,0 → Maturidade inicial
- 1,1–2,5 → Em desenvolvimento
- 2,6–3,5 → Estabelecida
- 3,6–4,0 → Avançada

Fonte: Elaboração próprio autor, com base no Referencial Básico Governança TCU.

O objetivo aqui é contextualizar a importância da avaliação da governança na UFBA, destacando o papel das instituições públicas no cumprimento de princípios de transparência, *accountability* e eficiência. O período analisado contempla desafios extraordinários decorrentes da pandemia da COVID-19, que impactou a gestão universitária e exigiu respostas rápidas e adaptação dos processos administrativos e acadêmicos. Nesse contexto, a UFBA implementou medidas emergenciais para assegurar a continuidade das atividades essenciais, reforçando o monitoramento e a gestão de riscos.

Em 2021, a UFBA recebeu reconhecimento pelo iGG, evidenciando avanço na maturação de suas práticas de governança, especialmente na dimensão *accountability*. Esse prêmio reforça a relevância do estudo e justifica a análise longitudinal da evolução da instituição, permitindo observar o impacto de medidas estratégicas e administrativas adotadas ao longo do período.



A metodologia aplicada baseia-se na triangulação de evidências: (i) documentos institucionais da UFBA, como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão, Auditoria Interna, resoluções dos conselhos superiores, Comissão Própria de Avaliação (CPA) e dados da Ouvidoria; (ii) indicadores externos oficiais do iGG; e (iii) o Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário. Essa abordagem permite analisar a evolução das práticas de governança, *accountability* e eficiência de forma sistemática, com suporte em evidências documentais, indicadores quantitativos e normas de referência.

A avaliação da UFBA seguiu os eixos liderança, estratégia e controle do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020). Para operacionalizar a escala de maturidade – inicial, em desenvolvimento, estabelecida e avançada – utilizou-se a triangulação entre documentos institucionais, indicadores do iGG e o Acórdão nº 588/2018.

A análise da governança da UFBA foi baseada no Referencial Básico de Governança do TCU (2014; 2020) e no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG). Foram avaliados documentos institucionais de 2020 a 2024, como PDI, Relatórios de Gestão, Atas do CONSUNI/COSEPE e Relatórios de Auditoria Interna.

O indicador de governança considera:

- Planejamento estratégico: PDI 2018–2022. Em 2020, nem todos os indicadores estratégicos estavam atualizados, caracterizando monitoramento parcial, conforme TCU (2020).
- Estruturas decisórias: Atas e resoluções formais, com responsabilidades bem definidas (CONSUNI/COSEPE).
- Gestão de riscos e monitoramento: relatórios de auditoria mostram implementação progressiva (Relatórios Auditoria Interna).

O Tabela 04 apresenta notas: A nota 1,5 em 2020 reflete presença formal, mas monitoramento parcial.

Em 2021, a nota salta para 3,0, compatível com o prêmio TCU de maturidade (73,2%), consolidando a governança.

5.2. Transparência, Accountability e Eficiência



No que tange a *Accountability*, o estudo considerou e analisou, conforme segue:
Indicadores avaliados (TCU, 2020): disponibilidade, tempestividade e utilidade da informação.

- Transparência ativa: Portal da Transparência atualizado, mas algumas seções incompletas.
- Prestação de contas: Relatórios de Gestão publicados, mas com atrasos pontuais.
- Controle social/Ouvidoria: canais formalizados, porém algumas respostas não tinham registro completo.

A análise no Tabela 04: A nota foi 2,6 em 2021 reflete lacunas na completude e tempestividade, mas evolução contínua e consistente.

No quesito da Eficiência, considerou-se, o que segue:

- Planejamento e execução orçamentária: alinhamento PDI–LOA observado, execução acima de 70%, mas alguns atrasos.
- Avaliação institucional (CPA): realizada, mas uso dos resultados ainda parcial.

A análise no Tabela 04: A nota 2,7 indica eficiência em andamento, com processos formalizados, monitoramento parcial e utilização limitada de resultados.

Tabela 04 – Evolução do Grau de Maturidade (2020–2024)

Ano	Governança	Accountability	Eficiência
2020	1,5	1,2	1,4
2021	3,0	2,6	2,7
2022	3,2	2,8	2,9
2023	3,4	3,0	3,1

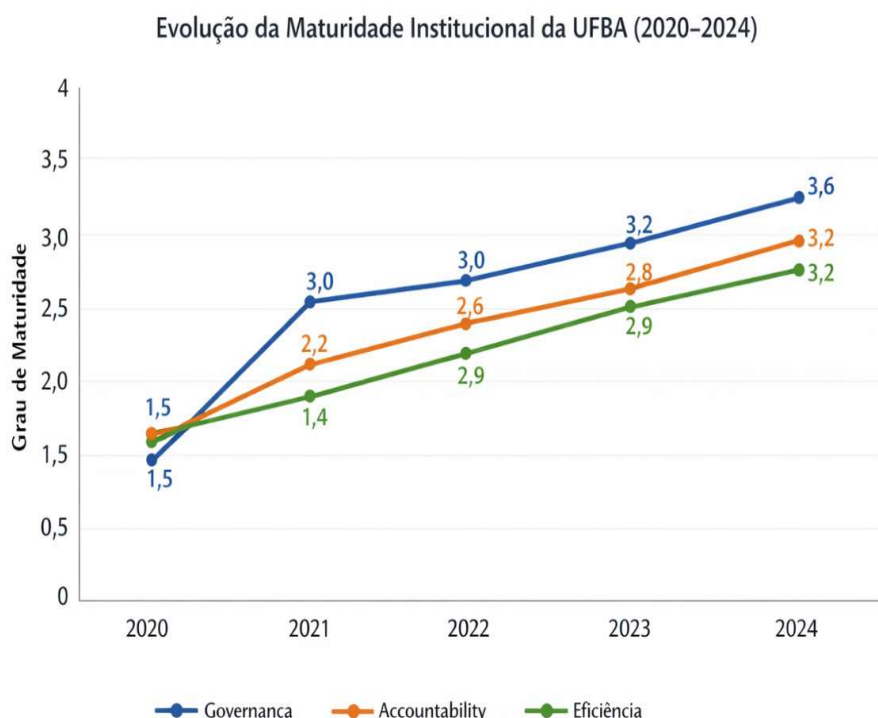


2024	3,6	3,2	3,3
-------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaboração próprio autor, com base no PDI UFBA, Relatórios de Gestão, Auditoria Interna, CPA, Portal da Transparência (2020–2024).*

Interpretação do Tabela 04: Governança consolidada; *accountability* em evolução gradual; eficiência melhorando de forma consistente.

Figura 01 – Evolução da Maturidade Institucional (2020–2024)



Análise detalhada do gráfico:

1. **Governança:** linha azul, de 1,5 em 2020 para 3,6 em 2024. Salto significativo em 2021 com prêmio do TCU, refletindo **formalização e implementação de processos estratégicos**.
2. **Accountability:** linha laranja, de 1,2 para 3,2. Crescimento gradual evidencia **lacunas na completude e tempestividade**, mas tendência consistente de melhoria, apoiada por atualizações do Portal da Transparência e Relatórios da Ouvidoria.



3. **Eficiência:** linha verde, de 1,4 para 3,3. Evolução indica **processos formalizados, execução orçamentária robusta**, monitoramento parcial e uso progressivo de resultados da CPA.

Comparação das três dimensões mostra que a UFBA avançou mais rapidamente em governança, enquanto accountability e eficiência apresentam crescimento contínuo, mas ainda requerem ajustes finos nos processos de monitoramento e uso de informações.

5.3 Discussão dos Resultados e Conclusões

1. Governança consolidada: nota 3,0 em 2021, compatível com o prêmio TCU (73,2%). Evolução contínua até 2024.
2. *Accountability* em desenvolvimento: nota 2,6, justificada por pequenas lacunas documentais, mas tendência de evolução.
3. Eficiência em andamento: nota 2,7, com processos formalizados, monitoramento parcial e utilização parcial dos resultados.

Destaca-se que cada nota foi derivada de análise documental detalhada e verificável, conforme documentação interna e externa. Critérios do TCU aplicados foram: formalização, implementação, monitoramento, tempestividade, completude e uso estratégico dos resultados. Observou-se, na análise documental, pequenas lacunas que explicam notas levemente inferiores, mas a tendência positiva reforça a consistência da análise longitudinal. Consultou-se relatórios disponíveis no site da Universidade (UFBA conquista maior grau de classificação do Índice de Governança e Gestão Públicas), o Portal da Transparência UFBA, o PDI UFBA 2018–2022, Relatórios de Gestão UFBA, Relatórios da Auditoria Interna UFBA, Relatórios Relatórios da Ouvidoria UFBA e Relatórios CPA UFBA.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), os mecanismos de governança corporativa são aplicados de forma adaptada ao contexto público, buscando integrar planejamento estratégico, controle interno e participação institucional. Diferentemente do setor privado, onde o foco é a geração de valor econômico, a governança na UFBA está



voltada para a eficiência administrativa, o cumprimento da missão pública da universidade e a prestação de contas à sociedade (Dutra, 2025).

1. Estruturas e instrumentos formais de governança

Dutra (2025) identifica que a UFBA adota diversos mecanismos formais de governança, entre os quais se destacam:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): instrumento estratégico que orienta as ações da universidade, integrando objetivos acadêmicos, administrativos e sociais, e permitindo o acompanhamento sistemático de metas.
- Conselhos superiores e unidades acadêmicas: espaços colegiados que promovem a participação de docentes, técnicos-administrativos e representantes estudantis na tomada de decisão, garantindo pluralidade de vozes e legitimidade institucional.
- Comitês de governança e controle interno: como a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) e o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), que articulam planejamento, monitoramento e avaliação, fortalecendo processos administrativos e a gestão de riscos (Braga Marques et al., 2020; Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018).

Essas estruturas são fundamentais para transformar princípios de governança corporativa em práticas efetivas no contexto público universitário, criando um ambiente no qual decisões são tomadas com base em informações confiáveis, análise de riscos e participação coletiva.

2. Promoção da transparência

A governança corporativa aplicada na UFBA contribui para a transparência institucional ao exigir que informações sobre planejamento, orçamento, avaliação de desempenho e execução de políticas públicas sejam registradas, disponibilizadas e acessíveis à comunidade interna e externa. A publicação de relatórios periódicos, o acompanhamento de indicadores institucionais e o uso de sistemas de monitoramento permitem que estudantes, servidores e órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU), tenham acesso a dados confiáveis, fortalecendo a confiança na gestão pública (Dutra, 2025; Colombo, Martins e Rocha, 2024).

3. Fortalecimento da *accountability*



A *accountability*, entendida como responsabilidade pelas decisões e resultados perante a sociedade e órgãos de controle, é reforçada na UFBA por meio de mecanismos de governança corporativa que integram planejamento estratégico, monitoramento de resultados e avaliação contínua. Por exemplo, o uso do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) do TCU permite que a universidade acompanhe seu desempenho em diferentes dimensões — gestão de pessoas, tecnologia da informação, transparência e eficiência administrativa —, subsidiando decisões estratégicas e promovendo prestação de contas consistente (Dutra, 2025; Braga Marques et al., 2020).

4. Contribuição para a eficiência na gestão pública universitária

A aplicação de mecanismos de governança corporativa também impacta a eficiência administrativa. Ao integrar conselhos, comitês e planos institucionais, a UFBA consegue alinhar recursos humanos, financeiros e tecnológicos aos objetivos acadêmicos e sociais. Isso permite que decisões sejam tomadas com base em dados confiáveis, análise de riscos e planejamento estratégico, reduzindo redundâncias, promovendo uso responsável de recursos e aumentando a capacidade de resposta da universidade a desafios como restrições orçamentárias e demandas sociais emergentes (Dutra, 2025; Alves Júnior, 2019).

5. Exemplos práticos

- A assistência estudantil é um exemplo concreto de como a governança corporativa contribui para eficiência, transparência e *accountability*. A gestão de bolsas, auxílios e programas de moradia é coordenada por comitês internos que monitoram a aplicação de recursos, avaliam resultados e ajustam políticas de acordo com indicadores de permanência e sucesso acadêmico (Dutra, 2025).
- O acompanhamento de indicadores estratégicos do PDI permite à UFBA avaliar o impacto de políticas institucionais, promovendo decisões mais fundamentadas e melhor utilização dos recursos públicos (Dutra, 2025; Braga Marques et al., 2020).

Os mecanismos de governança corporativa na UFBA, adaptados ao contexto público, contribuem significativamente para:

1. **Transparência:** ao disponibilizar informações confiáveis sobre planejamento, execução e resultados das políticas institucionais.



2. *Accountability*: ao garantir que decisões e resultados sejam acompanhados e responsabilizados frente à sociedade e aos órgãos de controle.
3. *Eficiência*: ao integrar planejamento estratégico, monitoramento de riscos e avaliação contínua, promovendo a gestão responsável de recursos e a capacidade de resposta institucional.

Dessa forma, a UFBA demonstra como práticas de governança corporativa podem ser efetivamente aplicadas no setor público universitário, fortalecendo a legitimidade institucional, a participação democrática e a qualidade da gestão acadêmica e administrativa.

No que tange ao diálogo entre Achados Empíricos, Marco Normativo e Governança da PNAES, com base na análise dos documentos institucionais da Universidade Federal da Bahia (UFBA), em especial os editais e comunicações oficiais da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE), bem como a divulgação da Consulta Pública para a regulamentação da Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), permite aprofundar a compreensão dos achados desta pesquisa à luz do contexto normativo e institucional mais amplo.

Os resultados evidenciaram que a assistência estudantil constitui um eixo estratégico para a permanência e a conclusão dos cursos de graduação, sobretudo para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à governança da política, à limitação da cobertura frente à demanda existente, à seletividade no acesso aos benefícios e à ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação de resultados.

Nesse sentido, a divulgação do resultado final do Edital nº 25/2025.2 do Programa Moradia da UFBA materializa, no plano empírico, os desafios apontados pela pesquisa. A classificação das solicitações em selecionadas, classificadas e indeferidas evidencia que, embora a política esteja institucionalizada e apresente avanços em termos de transparência e formalização de critérios, sua capacidade de atendimento permanece aquém da demanda, configurando a seletividade como um elemento estrutural da assistência estudantil.

De forma convergente, a Consulta Pública lançada pelo Ministério da Educação para a regulamentação da PNAES sinaliza o reconhecimento, em nível nacional, das fragilidades observadas no contexto institucional analisado. Ao convidar estudantes,



profissionais da educação e a sociedade civil a contribuir com o diagnóstico e o aprimoramento da política, o MEC reforça a necessidade de fortalecimento da governança participativa e da *accountability* social, aspectos que, conforme os achados desta pesquisa, ainda se apresentam de maneira incipiente na implementação da política no âmbito universitário.

A centralidade da permanência e da equidade, reiterada tanto nos documentos institucionais da PROAE quanto na proposta de regulamentação da PNAES, corrobora os resultados empíricos deste estudo, que apontam a assistência estudantil como condição indispensável para a continuidade da trajetória acadêmica de estudantes em situação de vulnerabilidade. Ao mesmo tempo, a ausência de instrumentos robustos de avaliação de impacto, identificada nos achados, permanece como um desafio a ser enfrentado, mesmo diante dos avanços normativos em curso.

Assim, observa-se que os desafios evidenciados no âmbito da UFBA não configuram uma realidade isolada, mas refletem questões estruturais da política de assistência estudantil no Brasil, também apontadas na literatura especializada, a exemplo de Sanabria. A convergência entre os achados empíricos, os diagnósticos acadêmicos e o movimento nacional de revisão da PNAES reforça a atualidade, a relevância social e a contribuição analítica desta pesquisa para o debate sobre governança, permanência e equidade no ensino superior público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar o grau de maturidade da governança, da *accountability* e da eficiência na Universidade Federal da Bahia (UFBA), no período de 2020 a 2024, à luz dos referenciais normativos e conceituais da governança pública. Partiu-se da premissa de que a adequada implementação de mecanismos de governança pública na administração universitária pode contribuir para o fortalecimento da transparência, da responsabilização e da eficiência, desde que tais mecanismos sejam compatibilizados com as especificidades institucionais das universidades federais, considerando sua cultura organizacional, estrutura decisória e desafios históricos. Desta forma, a investigação teve início do entendimento de que as universidades federais,



enquanto organizações públicas complexas e intensivas em conhecimento, demandam estruturas de governança capazes de assegurar transparência, responsabilização e uso eficiente dos recursos públicos, sem comprometer sua autonomia acadêmica e administrativa.

Nesse sentido, o problema de pesquisa que orientou o estudo consistiu em compreender como os mecanismos de governança pública são aplicados na UFBA e de que forma contribuem para a promoção da transparência, da *accountability* e da eficiência na gestão universitária. Os resultados evidenciam que a UFBA apresenta avanços institucionais relevantes no fortalecimento de seus mecanismos de governança, especialmente no que se refere à formalização de estruturas decisórias, à atuação da auditoria interna, à incorporação de práticas de integridade e à ampliação da transparência institucional. A análise documental demonstrou aderência progressiva às diretrizes do Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União, ao Acórdão nº 588/2018 do TCU, às orientações da Controladoria-Geral da União, aos princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e às normativas da Lei nº 14.914/2024, ainda que de forma heterogênea entre áreas e processos.

A aplicação da escala de maturidade adotada no estudo permitiu identificar que a governança universitária da UFBA se situa, predominantemente, em um nível intermediário de maturidade. Esse nível caracteriza-se pela existência de mecanismos formalizados e institucionalizados, porém com desafios relacionados à integração sistêmica entre estruturas, à consolidação de práticas orientadas por resultados e à internalização plena da lógica de gestão de riscos e controles internos no cotidiano organizacional. Tal achado reforça que a governança universitária não deve ser compreendida como um estado final, mas como um processo dinâmico e contínuo de aprimoramento institucional.

No que se refere à *accountability*, constatou-se que a UFBA dispõe de um conjunto amplo e diversificado de instrumentos de prestação de contas, evidenciado pela produção regular de relatórios de gestão, relatórios integrados, documentos de auditoria e informações disponibilizadas em seus portais institucionais. Adicionalmente, a análise empírica incorporou achados oriundos da Consulta Pública promovida pelo Ministério da Educação no âmbito da Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), da Lei nº 14.914/2024 e do Edital PROAE/UFBA nº 25/2025, os quais, embora não constituam o



foco central da pesquisa, foram utilizados como evidências ilustrativas da materialização dos mecanismos de governança universitária na prática institucional da UFBA. Entretanto, os resultados indicam que permanecem desafios quanto à organização, à clareza e à acessibilidade dessas informações, aspectos fundamentais para o fortalecimento da *accountability* substantiva, conforme apontado na literatura. Os achados relacionados à Consulta Pública da PNAES e ao Edital PROAE/UFBA nº 25/2025 reforçam essa constatação, ao evidenciarem avanços na institucionalização de procedimentos, critérios e fluxos decisórios, ao mesmo tempo em que revelam limitações quanto à padronização da informação, à inteligibilidade dos dados divulgados e à sua acessibilidade para os diferentes públicos interessados.

A eficiência administrativa, por sua vez, mostrou-se associada à capacidade da instituição de alinhar planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos e processos decisórios. Os documentos analisados indicam esforços institucionais nesse sentido, mas também revelam a persistência de assimetrias na implementação das diretrizes de governança entre unidades acadêmicas e administrativas, o que impacta a uniformidade dos resultados organizacionais.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao aprofundar a compreensão da governança universitária no contexto das instituições federais de ensino superior, articulando referenciais nacionais e internacionais a uma análise empírica consistente. No plano prático, os achados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de governança da UFBA, ao evidenciar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de evolução institucional.

Como limitações, destaca-se o uso exclusivo de análise documental, o que restringe a apreensão de percepções subjetivas e práticas informais dos atores organizacionais. Ainda assim, a robustez e a diversidade das fontes analisadas conferem consistência aos resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a incorporação de métodos complementares, como entrevistas ou *surveys*, que permitam ampliar a compreensão sobre a efetividade dos mecanismos de governança no ambiente universitário.

Conclui-se que a governança universitária na UFBA encontra-se em processo de amadurecimento, apresentando avanços significativos, mas ainda demandando esforços contínuos de integração, padronização e fortalecimento institucional. O aprimoramento desses mecanismos é condição essencial para assegurar maior transparência,



accountability e eficiência na gestão pública universitária, contribuindo para o cumprimento da missão institucional da universidade e para a geração de valor público. Esses achados estão em consonância com o Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão – Relatório Individual: Universidade Federal da Bahia (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário), que evidencia progressos institucionais e aponta áreas prioritárias para aperfeiçoamento da governança universitária (Universidade Federal da Bahia, 2024).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG/?lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2025.

ALMEIDA, M. A. Determinantes da qualidade das práticas de governança corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 26-45, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/hpg8Ly574zqVL8CWKh9YpMK/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2025.

ALVES JÚNIOR, P. S. V. **Análise da eficiência das Universidades Federais Brasileiras com enfoque sobre a governança pública**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/50126/1/2019_dis_psvalvesjunior.pdf. Acesso em: 23 out. 2025.

ALVES, L. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/d4bV9dchpKfsBbGk3Yv4YbK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BANDEIRA MELO, M. **Curso de direito administrativo**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1968.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de E. A. Reto e L. A. Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2026.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 442-463, 2021. Disponível em:



<https://www.scielo.br/j/cebape/a/H9SvPr5XZP9TdJnp7nsMYgf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 jan. 2026.

BRAGA MARQUES, P. V. S.; PETER, M. G. A.; NASCIMENTO, C. P. S.; MACHADO, M. V. V. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do TCU. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 18, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/76851/governanca-nas-universidades-federais-do-brasil-segundo-o---levantamento-integrado-de-governanca-organizacional-publica--do-tribunal-de-contas-da-uniao/i/pt-br>. Acesso em: 6 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.155, de 8 de abril de 1946**. Cria a Universidade da Bahia. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1946. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9155-8-abril-1946-417464-norma-pe.html>. Acesso em: 6 dez. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Agravo Regimental no Agravo de Instrumento nº 561.398/PR**. Relator: Min. Joaquim Barbosa. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, ago. 2009. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/constituicao-supremo/artigo.asp?abrirBase=CF&abrirArtigo=207>. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: CGU, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt->



[br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/instrucao-normativa-cgu-mp-no-01-2016](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Avaliação do Acórdão n. 588/2018 – TCU – Plenário: governança e gestão na APF – 2017**. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/32939>. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 588/2018 – Plenário**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%C3%A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024**. Institui a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14914.htm. Acesso em: 23 dez. 2025.

BOVENS, M. Analysing and assessing public accountability: a conceptual framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>. Acesso em: 6 dez. 2025.

BRUNNER, T.; SOUZA, F. C. L. de; SANTOS, R. A.; PANTOJA, M. J. Implementação de programas de integridade na administração pública: uma revisão sistemática da literatura. **Revista da CGU**, v. 16, n. 30, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v16i30.746>. Acesso em: 6 dez. 2025.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. (org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p.



296-303. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise_documental. Acesso em: [data de acesso não informada].

COLOMBO, P. K.; SILVA, M. R.; FONSECA, L. R.; RODRIGUES, T. B. Accountability: uma análise sobre as práticas de governança pública em uma universidade federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12608-12633, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2433/1415>. Acesso em: 21 out. 2025.

COUTINHO DA SILVA, M. S. **Práticas de governança nas universidades públicas brasileiras: estudo de caso na UFBA**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32789>. Acesso em: 5 dez. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de integridade pública e fortalecimento da gestão**. Brasília, DF: CGU, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_integridade_publica_gestao.pdf. Acesso em: [data de acesso não informada].

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Plano de integridade da Universidade Federal da Bahia**. Versão 1. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65242/3/UFBA_2018_PLANO. Acesso em: 5 dez. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Plano de integridade e combate à corrupção 2025-2027**. Brasília, DF: CGU, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/plano-de-integridade-e-combate-a-corrupcao-2025-2027>. Acesso em: 5 dez. 2025.

DUTRA, R. J. S. S. **Gestão universitária e governança: na Universidade Federal da Bahia [2014 a 2022]**. 2024. 127 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Núcleo de Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/42746/1/Rafael%20Jos%20c3%a9%20Soares%20Santos%20Dutra.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE. **European Corporate Governance Institute – principles of corporate governance**. Brussels: European Corporate Governance Institute, 2000. Disponível em: <https://www.ecgi.global>. Acesso em: 11 jan. 2026.

FERREIRA, G. J. B. C. Governança corporativa aplicada ao setor público: o controle interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 39-73, 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/315/320>. Acesso em: 21 out. 2025.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de



instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 14, p. 251-275, 2021.

FUKUYAMA, F. **What is governance?** Washington, DC: Center for Global Development, 2013. (CGD Working Paper, n. 314).

GESSER, G. A. Políticas públicas voltadas à participação e controle social nas IFES públicas. In: **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2019, [S. l.]. Anais [...]. 2019. p. 1-14. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201788/101_00244.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 6 dez. 2025.

GREGO, F. **Avaliação do programa de integridade e compliance do Estado do Paraná: biênio 2019/2020**. 2021. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, [S. l.], 2021. Disponível em: https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/5506/5/Ricardo_Grego2021_Portugu%C3%AAs.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em: 30 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/codec/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Conselheiros%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20IBGC_CODEC%20nov16.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aeducacao.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

JORDAN, I. Corporate governance in the public sector. **Observatoire de la société britannique**, n. 16, 2014. Publicado on-line em 1 nov. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4000/osb.1706>. Disponível em: <https://journals.openedition.org/osb/1706>. Acesso em: 10 nov. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/bitstreams/250aed26-a573-433f-94bd-96fccd3d8ec9/download>. Acesso em: 21 out. 2025.



LANA, H. A. Governança corporativa e compliance: perspectivas brasileiras. **Revista Vox**, n. 21, p. 127-154, 2025. Disponível em: <http://www.fadileste.edu.br/revistavox/index.php/revistavox/article/view/128>. Acesso em: 21 out. 2025.

MARQUES, M. da C. D. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/754Hw7N8FRHzj67kWhPNPmN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 nov. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. In: **ENANPAD**, 2022. Anais [...]. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2025.

MELO, M. S.; LEITÃO, C. R. S. Características do controle interno nas universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 14, n. 1, p. 224-244, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74526>.

MORAIS, M. G. D.; LIMA, F. F. R. R.; SILVA, N. G. A. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas IES do Rio Grande do Norte. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/73688/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD principles of public governance**. Paris: OECD, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/principles-public-governance/>. Acesso em: [data de acesso não informada].

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de integridade pública da OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2022/12/Manual-de-Integridade-Publica-da-OCDE-1.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Revisão de integridade da OCDE sobre o Brasil: consolidando o progresso na integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/revisao-de-integridade-da-ocde-sobre-o-brasil-2025_126ad788-pt/full-report/systematising-the-implementation-of-enforcement-mechanisms-in-brazil_ab78b764.html. Acesso em: 5 dez. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Revisão de integridade da OCDE sobre o Brasil: consolidando o progresso na integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/revisao-de-integridade-da-ocde-sobre-o-brasil-2025_126ad788-pt/full-report/systematising-the-implementation-of-enforcement-mechanisms-in-brazil_ab78b764.html. Acesso em: 5 dez. 2025.



OLIVA, E. C.; MANTOAN, A.; MARRETO, B. C. Estudo bibliométrico da produção acadêmica brasileira sobre governança pública entre 2017 e 2021. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, 2024. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/78334/estudo-bibliometrico>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Pacto Global para Migração**. [S. l.]: ONU, 2018. Disponível em: https://lac.iom.int/sites/g/files/tmzbd1626/files/documents/2024-05/handbook_port-1.pdf. Acesso em: 4 dez. 2025.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QtRRmbz54mpLDndyDJBVdcQ/?lang=en>. Acesso em: 14 nov. 2025.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QtRRmbz54mpLDndyDJBVdcQ/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PARREIRA, V. S. Governança pública e accountability nas universidades federais brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 2024. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20492/14019>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PASQUALI, J. C.; MELLO, G. R. de. Governança pública e eficiência das universidades federais brasileiras, sob a ótica da teoria da agência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 149-170, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rmccuerj/article/view/63949/48620>. Acesso em: 11 nov. 2025.

PEIXE, B. C. S.; ROSA FILHO, C. da; PASSOS, G. de A. Governança pública e accountability: uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. In: **CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**, 16., 2016, São Paulo, SP. Anais [...]. São Paulo, SP: USP, 2016. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/124.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PEREIRA, D. P. **Análise da eficiência das universidades federais brasileiras: uma aplicação da análise envoltória de dados**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1943/1/Denise%20Pinho%20Pereira%20-%20Disserta%20a7%20a3o.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.



PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PIRES, E. L. S. As modalidades de governança territorial no Brasil: lógicas espaciais, inovações institucionais e descentralização política. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 63, p. 195-230, 2022. DOI: <https://doi.org/10.38116/ppp63art8>. Acesso em: 5 jan. 2026.

PIRES, E. L. S. **Governança de territórios em desenvolvimentos desiguais: uma análise crítica**. São Paulo: Cultura Acadêmica Digital, 2022. ISBN 978-65-5954-252-9. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/118df73c-da7b-494c-a106-61989a27e27b/content>. Acesso em: 5 jan. 2026.

POZZO, A. N. D.; MARTINS, R. M. (org.). **Aspectos controvertidos do compliance na administração pública**. 1. ed. [S. l.]: Fórum, 2020.

RANIERI, N. B. S. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 145, p. 946-961, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/6krKWmhmcW5bbn5pcjBWbBn/?lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2025.

REZENDE, F. C. **Governança pública: conceitos, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

RODRIGUES, R. C.; VERAS MACHADO, M. V. Atuação da auditoria interna nas universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>.

RODRIGUES, H. W.; NEVES NETO, L. P. das; SANTOS, R. S. S. dos. Liberdade de ensinar e autonomia das IES: reflexões sobre limites e possibilidades no Direito brasileiro. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 45, n. 97, p. 1-29, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/103053>. Acesso em: 23 nov. 2025.

RIGONI, B. O. P.; GONZAGA, R. P.; ZUCCOLOTTO, R. Transparency and accountability: analysis of management indicators of federal education institutes. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 24, n. 3, p. 406-421, 2021. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/65624/>. Acesso em: 6 dez. 2025.

RONCONI, L. F. A. Governança pública: um desafio à democracia. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, 2011.



SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. de. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/2579/1822>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANT'ANNA, R. N. **O Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia como órgão indutor da governança pública nos municípios: corolário do princípio constitucional da eficiência**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/27012/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20RONALDO%20NASCIMENTO%20DE%20SANTANNA.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANABRIA, D. C.; FAVA, H. L.; FERREIRA, N. I. O.; CINTRA, R. F. Assistência estudantil à luz da accountability: instrumento de medição em portais eletrônicos. **Reunir**, v. 13, n. 3, p. 110-128, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/75045/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SILVA, E. O. da; PORTELLA TONDOLO, R. da R.; GONÇALVES TONDOLO, V. A.; ANDRADE LONGARAY, A. Transparency in Brazilian federal universities: an analysis of governance mechanisms. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, e5489, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5489>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/5489/5100>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVA, B. S. R. da; KUMM, F. M.; AFONSO, M. Governança pública e transparência: elementos de accountability em uma universidade federal. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 12, e6947, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6947>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. [S. l.]: Elsevier, 2015. ISBN 8535279385; 9788535279382.

SOBREIRA, K. R.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Governança no setor público: aderência de uma IES ao modelo de governança pública da IFAC. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 5, n. 1, p. 82-110, 2018. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/67293/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas**. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução nº 05/2020: institui a Política de Inovação da UFBA**. Salvador: UFBA, 2020. Disponível em: https://nit.ufba.br/sites/nit.ufba.br/files/resolucao_05_2020_-_politica_de_inovacao.pdf. Acesso em: 6 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Programa de Integridade UFBA**. Salvador: UFBA, 2021. Disponível em: <https://ufba.br/acesso-informacao/institucional>. Acesso em: 5 dez. 2025.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **UFBA conquista maior grau de classificação do Índice de Governança e Gestão Públicas do TCU**. Salvador: UFBA, 2022. Disponível em: https://ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-conquista-maior-grau-de-classificacao-do-indice-de-governanca-e-gestao-publicas. Acesso em: 6 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Política de Gestão de Riscos UFBA**. Salvador: UFBA, 2022. Disponível em: https://ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-conquista-maior-grau-de-classificacao-do-indice-de-governanca-e-gestao-publicas. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Gestão UFBA 2023**. Salvador: UFBA, 2023. Disponível em: <https://transparencia.ufba.br/relatorio-de-gestao-ufba-2023>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Auditoria Interna UFBA 2023**. Salvador: UFBA, 2023. Disponível em: https://ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-conquista-maior-grau-de-classificacao-do-indice-de-governanca-e-gestao-publicas. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2025–2034**. Salvador: UFBA, 2025. Disponível em: https://supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/pdi-ufba_2025-2034_versao_conselho.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão 2024: ano-base 2024**. Salvador: UFBA, 2025. Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/rg_ugba_2025_0104_completo_com_anexos_e_pareceres.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Gestão UFBA 2024**. Salvador: UFBA, 2024. Disponível em: <https://transparencia.ufba.br/relatorio-de-gestao-ufba-2024>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **UFBA Corregedoria: relatório de gestão correcional 2024**. Salvador: UFBA, 2024. Disponível em: https://corregedoria.ufba.br/sites/corregedoria.ufba.br/files/2024_relatoriode_gestao_correcional.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório evolução transparência ativa CGU 2024**. Salvador: UFBA, 2024a. Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/relatorio_evolucao_transparencia_ativa_cg_u_2024.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Levantamento de governança, sustentabilidade e gestão: relatório individual – Universidade Federal da Bahia (Acórdão nº 1913/2024-TCU-Plenário)**. Salvador: UFBA, 2024b. Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/levantamento_de_governaca_tcu_ufba_iesgo2024-159-ufba.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil. Edital geral de benefícios da PROAE nº 25/2025.2**. Salvador: UFBA, 18 nov. 2025. Disponível em: https://proae.ufba.br/sites/proae.ufba.br/files/2025.2_-_edital_no_25_-_selecao_para_acesso_ao_beneficio_da_proae_18.11.pdf. Acesso em: 6 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional UFBA 2018–2022**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/documentacao-legislacao/pdi>. Acesso em: 6 dez. 2025.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Portaria nº 4.321, de 2019**. Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Regimento geral da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: UFBA, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **UFBA em números**. Salvador: UFBA, 2025. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/ufba-em-numeros-2025_ano-base-2024_digital.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatórios de Gestão UFBA**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://transparencia.ufba.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatórios da Auditoria Interna UFBA**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://cci.ufba.br/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatórios da Ouvidoria UFBA**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://ouvidoria.ufba.br/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatórios CPA UFBA**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://www.ufba.br/relatorio-cpa>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Estrutura organizacional e legislações**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://transparencia.ufba.br/estrutura-organizacional-gestao-e-dirigentes>. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão UFBA 2020**. Salvador: UFBA, 2020. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2020_0.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão UFBA 2021**. Salvador: UFBA, 2021. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2021_-_vr_final.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão UFBA 2022**. Salvador: UFBA, 2022. Disponível em: https://transparencia.ufba.br/sites/transparencia.ufba.br/files/rg_ufba_2022_-_final.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão UFBA 2023**. Salvador: UFBA, 2023. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2023_final.pdf.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de gestão UFBA 2025**. Salvador: UFBA, 2025. Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/relatorio_de_gestao_ufba_2025_catalogado.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de integridade da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: UFBA, [s. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt->



br/assuntos/integridade-publica/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufba-universidade-federal-da-bahia.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/metodos-de-pesquisa-em-administracao-12s1744w6d.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2025.

VISENTINI, M. S.; SOTHE, A.; SCHEID, L. L.; FENNER, V. U. Transparência na gestão pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 1, p. 73-101, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/8108640>. Acesso em: 6 dez. 2025.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A.-I.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura brasileira. **Roteiro**, v. 46, e22391, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/22391>. Acesso em: 5 nov. 2025.

WORLD BANK. **Public sector governance and accountability series**. Washington, DC: World Bank, 2007. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/635011468330986995/pdf/394980REVIS-ED0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.