



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

**FORTALECENDO A GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA:
O PAPEL ESTRATÉGICO DO *GOVERNANCE OFFICER* E FERRAMENTAS DE
AVALIAÇÃO PARA A UNB**

Magna Valéria de Souza Gomes

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

**FORTALECENDO A GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA:
O PAPEL ESTRATÉGICO DO *GOVERNANCE OFFICER* E FERRAMENTAS DE
AVALIAÇÃO PARA A UNB**

Magna Valéria de Souza Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Área de Concentração: Governança Pública

Linha de Pesquisa: Ação Pública e Inovação

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

Magna Valéria de Souza Gomes

Fortalecendo a Governança Universitária: O Papel Estratégico do *Governance Officer* e
ferramentas de Avaliação para a UnB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação
em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 24/07/2025

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré – Orientador
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Paulo César de Melo Mendes – Examinador Interno
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Luís Afonso Bermúdez – Examinador Externo
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial DF, Faculdade de Tecnologia SENAC DF

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos – Examinador Suplente
PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Hoje, ao concluir este trabalho de mestrado, meu coração transborda de gratidão. Acima de tudo, agradeço a Deus, meu refúgio e fortaleza, pela proteção constante e pelas forças renovadas que me permitiram seguir em frente.

Quero expressar, meu amor e profundo reconhecimento a você, Orlando, meu companheiro e parceiro de vida. Obrigada por todo o carinho, por cada vez que assumiu sozinho os cuidados da nossa filha com tanta dedicação: fazendo os deveres, colocando para dormir, estudando com ela. Sou igualmente grata por toda a orientação e apoio que você deu ao Iago. Sua força e apoio foram meu alicerce. E pelas incontáveis noites em que eu chegava tarde, exausta, e encontrava uma comidinha pronta e, acima de tudo. Iago e Raissa, meus amores, obrigada pelo amor incondicional e pela compreensão diante das minhas tantas ausências nestes dois anos intensos. Vocês são minha maior inspiração. Minha gratidão se estende a tantas pessoas generosas que cruzaram meu caminho. Àqueles que literalmente puseram a mão na massa para me ajudar, que me deram conselhos preciosos, que me orientaram com sabedoria, que me incentivaram nos momentos de dúvida, que torceram por mim e que verdadeiramente viveram cada alegria e cada desafio ao meu lado nesta longa jornada. Vocês foram anjos em momentos cruciais.

Realizar este mestrado na UnB é a concretização de um sonho que parecia distante. Comecei nesta casa como estagiária, depois me tornei celetista, servidora e, finalmente, aluna. Acreditar que chegaria aqui, especialmente dentro da universidade que tanto amo, parecia uma meta audaciosa. Enfrentei desafios imensos, mas sobrevivi e me fortaleci.

O sentimento que prevalece hoje é de uma profunda e imensa gratidão por ter alcançado este marco. Um agradecimento especialíssimo ao Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré, meu orientador, pela paciência e pela disponibilidade constante que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Agradeço igualmente a todos os professores do PPG-GIPP, e gostaria de expressar minha sincera gratidão ao Professor Ari, do DataLab, cujo apoio na etapa de tratamento e análise dos dados foi fundamental para o êxito deste trabalho. Por fim, não poderia deixar de mencionar meus colegas de curso e de trabalho: obrigada pela parceria inestimável e pelo espírito de equipe que cultivamos. Vocês me mostraram que, juntos, somos verdadeiramente mais fortes.

Se cheguei até aqui foi porque me apoiei nos ombros dos gigantes

(NEWTON, 1676 apud TURNBULL, 1959).

RESUMO

O *Governance Officer* (Secretariado Executivo) é um agente estratégico na promoção de práticas éticas, transparentes e eficazes em organizações. As Universidades possuem uma assimetria quanto as funções e deveres desse profissional, embora existam manuais e ampla literatura a respeito. Assim, o objetivo geral é apresentar soluções para melhorar a compreensão e percepção do *Governance Officer* no setor público, contribuindo para o aprimoramento da governança universitária. A pesquisa adota abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com pesquisa-ação, revisão bibliográfica e aplicação de questionário, sendo o modelo validado via PLS-SEM. Os resultados indicaram que as competências técnicas pessoais, seguidas pela formação e pelo perfil, são os fatores mais determinantes para a percepção de importância do cargo, com R^2 de 40,3%. A partir desses achados e a aplicação do mapa de *importância vs. Desempenho* que foi desenvolvido o produto técnico: o Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete, consolidando atribuições e alinhamento estratégico. Teoricamente, o estudo integra literatura de governança corporativa e pública, propondo um modelo adaptável a outras instituições. Na prática, oferece instrumentos para fortalecer a cultura ética, apoiar decisões baseadas em dados e promover maior alinhamento com a sociedade, consolidando a UnB como referência em governança no ensino superior.

Palavras-chave: Governança universitária, *Governance Officer*, Competências técnicas, PLS-SEM, Ferramentas de gestão, Ensino superior.

ABSTRACT

The *Governance Officer* (Executive Secretariat) is a strategic agent in promoting ethical, transparent, and effective practices within organizations. Universities present asymmetries regarding the functions and responsibilities of this professional, despite the existence of manuals and extensive literature on the topic. Thus, the general objective is to present solutions to improve the understanding and perception of the *Governance Officer* in the public sector, contributing to the enhancement of university governance. The research adopts a mixed approach (qualitative and quantitative), including action research, literature review, and a questionnaire, with the model validated via PLS-SEM. The results indicated that personal technical competencies, followed by educational background and professional profile, are the most decisive factors for the perceived importance of the role, with an R^2 of 40.3%. Based on these findings and the application of the importance-performance map, the study produced a technical produced were developed the Manual of Functions and Activities of the Chief of Staff, consolidating responsibilities and strategic alignment. Theoretically, the study integrates corporate and public governance literature, proposing a model adaptable to other institutions. In practice, it offers tools to strengthen an ethical culture, support data-driven decision-making, and promote greater alignment with society, consolidating UnB as a reference in higher education governance.

Keywords: University governance, *Governance Officer*, Technical competencies, PLS-SEM, Management tools, Higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo: fraudes financeiras	22
Figura 2 – Modelo de governança na UnB.....	30
Figura 3 – Os quatro marcos históricos da governança corporativa.....	32
Figura 4 – Relação principal x agente nas IFES.....	38
Figura 5 – Perfil do <i>governance officer</i>	45
Figura 6 – Estrutura metodológica	47
Figura 7 – <i>Business Intelligence</i> de dados universitários	47
Figura 8 – Modelo conceitual.....	67
Figura 9 – Modelo calculado	68
Figura 10 – Mapa de desempenho e importância	79
Figura 11 – Manual de funções e atividades do chefe de gabinete	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de pareto: orçamento	51
Gráfico 2 – Número total de servidores (docentes e técnicos administrativos)	53
Gráfico 3 – Número total de discentes ativos (graduação e pós-graduação).....	54
Gráfico 4 – Perfil do ocupante do cargo.....	55
Gráfico 5 – Documento institucional que formaliza a função.....	55
Gráfico 6 – Principais atribuições	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Medidas do Instrumento	48
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Confiabilidade interna, validade e colinearidade	70
Tabela 2 – <i>Cross loadings</i>	71
Tabela 3 – Colinearidade externa	72
Tabela 4 – Significância e relevância dos pesos e cargas.....	73
Tabela 5 – Modelo estrutural.....	74

LISTA DE SIGLAS

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
APG	Administração Pública Gerencial
AVE	Variância Média Extraída
<i>CADBURY</i>	<i>Aspectos Financeiros da Governança Corporativa</i>
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CGO	<i>Chief Governance Officer</i>
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CR	Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta
FUB	Fundação Universidade de Brasília
G20	Grupo dos 20
GE	Governo Empreendedor
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
<i>GO</i>	<i>Governance Officer</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituição de Ensino Superior
IPMA	<i>International Project Management Associate</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NPG	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais
PPA	<i>Progressive Public Administration</i>
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPPI	Projeto Político-Pedagógico Institucional
SG	Secretaria de Governança
SOX	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UK	<i>Corporate Governance Code</i>
UnB	Universidade de Brasília
VIF	Fator de Inflação da Variância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Importância do Tema.....	20
2. Referencial teórico.....	22
2.1 Governança.....	22
2.1.1 Governança corporativa.....	23
2.1.2 Governança corporativa no setor público	24
2.1.3 Governança em IES	27
2.1.4 Os valores essenciais na governança corporativa.....	31
2.1.5 <i>Governance officer</i>	33
3. Teoria da agência.....	35
3.1 Teoria da Agência e Governança Corporativa no Setor Público.....	36
3.2 Partes Relacionadas - <i>Stakeholders</i>	38
3.2.1 Princípios para a boa governança no setor público	39
3.3 <i>Governance Officer</i> e o Sistema de Governança Corporativa.....	41
3.4 Importância do <i>Governance Officer</i> nas Organizações	41
3.4.1 Responsabilidade e atribuições do profissional que exerce a função de <i>governance officer</i>	43
3.4.2 Regulamentação da função da secretaria de governança.....	44
3.4.3 O perfil e requisitos para o responsável que atua na função de <i>governance officer</i>	44
4. Procedimentos Metodológicos	45
4.1 Instrumento de Coleta.....	47
4.2 Amostra da Pesquisa.....	51
4.3 Coleta e Tratamento de Dados.....	52
5. Resultados E Análises	53
5.1 Modelo e Hipóteses	57
5.1.1 Variável 1. Competências.....	57
5.1.2 Variável 2. Arquitetura da liderança.....	61
5.1.3 Variável 3. Percepção da Importância do Cargo	66
5.2 Modelo de Medida.....	68

5.2.1 Modelo de medida reflexivo.....	69
5.2.2 Modelo de medida formativo	71
5.3 Modelo Estrutural	74
5.4 Discussão das Hipóteses	75
5.5 Implicações Práticas – Produtos Técnicos	78
5.5.3 Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete	80
5.6 Contribuições Teóricas	81
5.7 Contribuições Práticas	81
6. Considerações Finais	82
Referências	85
APÊNDICE A – Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete da Universidade de Brasília (UnB).	94

1. INTRODUÇÃO

A evolução da governança tem raízes nas civilizações antigas, onde as bases iniciais da organização social e política foram estabelecidas. A origem da palavra governança remonta ao grego antigo e ao latim clássico, onde relacionada à ideia de “direção”, inicialmente vinculada à maneira de governar, liderar ou orientar (Jessop, 1998). A palavra transcendeu sua definição original, tornando-se complexa e amplamente discutida em diversos contextos, incluindo governamental, privado e acadêmico.

Arraes e Matias-Pereira (2023) afirmam que ao longo de séculos, a supremacia da Igreja e dos monarcas foi incontestável como as instituições dominantes. Elas detinham o poder de governar e estabelecer as regras, até que a legitimidade do poder, seja por concessão divina ou hereditária, começou a ser questionada.

Os gestores de instituições públicas enfrentam crescentes dilemas morais e intensas pressões para melhorar os resultados econômicos, sem perder de vista o aspecto social, em um ambiente fortemente influenciado por fatores políticos. Isso torna a adoção de uma postura ética e transparente ainda mais valiosa. À medida que os cidadãos se tornam mais conscientes, as demandas e expectativas tornam-se mais complexas e aumentam significativamente. Nesse cenário, ao longo da última década, países como Alemanha, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e Reino Unido têm visto surgir numerosos debates sobre a importância da governança corporativa no setor público.

A governança no setor público envolve a organização e o exercício do poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à gestão e administração das empresas. Mesmo sendo normalmente comparada à governança no âmbito público, que engloba a administração das instituições governamentais, é válido observar que os princípios da governança corporativa também têm ampla aplicabilidade no âmbito estatal mais abrangente, incluindo agências que não prestam serviços públicos, conforme destacado por Bhatta (2003).

Conforme as análises de Olivieri, Nestlehner e Paiva Jr. (2018), a conceituação de governança é complexa devido às transformações sociais em andamento e à sua aplicação variada em diversos contextos.

Diante desse cenário de transformações, a governança assume um papel importante na gestão de entidades, demandando soluções eficazes e a capacidade de superar desafios inerentes

à coordenação entre diferentes domínios. Originada no setor privado, a governança corporativa surgiu como resposta aos conflitos de interesses entre proprietários e gestores, almejando alinhar interesses, minimizar divergências e otimizar o desempenho organizacional.

A transição para a Administração Pública Gerencial, no século XX, marca uma mudança paradigmática, acompanhando a expansão do papel do Estado democrático. Este modelo destaca-se pela ênfase na eficiência, descentralização, flexibilidade e foco no cidadão. Ao contrário do modelo burocrático, a abordagem gerencial incorpora uma visão mais dinâmica e adaptável, considerando as necessidades e demandas em constante evolução da sociedade contemporânea.

O modelo burocrático weberiano, concebido por Max Weber, que analisou e sintetizou suas principais características e foi amplamente difundido nas administrações públicas do século XX em todo o mundo, fundamenta-se na organização racional voltada para a eficiência. O modelo também é conhecido na literatura inglesa como *Progressive Public Administration* - PPA (Hood, 1995).

A Administração Pública burocrática, originada no século XIX, propôs-se a combater a corrupção e o nepotismo, adotando princípios como profissionalização, separando propriedade pública da privada, carreira pública, remuneração pelo trabalho, impessoalidade e formalismo. Embora tenha sido concebida com intuito louvável, essa abordagem foi criticada pela sua rigidez e pela falta de adaptabilidade às mudanças contextuais (Weber, 2012).

No Brasil a promulgação da Constituição Federal de 1988 marcou um ponto de virada, ampliou os direitos dos cidadãos e reestruturou a relação entre o Estado e a sociedade. Essa mudança legislativa não só reformulou os vínculos entre os atores, mas também instigou uma profunda remodelação do aparato estatal, direcionando-o para uma postura mais engajada com as questões sociais e o bem-estar coletivo. A Constituição Federal de 1988 declara claramente, tanto no seu Preâmbulo quanto no artigo 1º, que o Brasil é um Estado democrático de direito. O Estado democrático de direito se caracteriza pela forma republicana de governo, sistema presidencialista e estrutura federativa. Dentro desse contexto, cabe ao Estado brasileiro com natureza republicana dar prioridade aos direitos fundamentais e evitar que interesses privados se sobreponham aos interesses públicos.

Por conseguinte, a gestão pública está se esforçando para aprimorar tanto seus processos internos quanto externos, através de ajustes na estrutura organizacional e na otimização das funções administrativas internas. Esse processo de aprimoramento é considerado uma reforma

administrativa do Estado. Em um ambiente cada vez mais desafiador, as entidades públicas podem tender a utilizar de forma negligente os recursos disponíveis para alcançar suas metas principais. Daí surge um novo paradigma de reforma do setor público, concebido em um contexto de mudança na gestão estatal, muitas vezes adotando modelos de gestão provenientes do setor privado, com foco nos princípios de eficiência, eficácia e efetividade (Santos, 2016).

A transparência democrática dá aos cidadãos acesso às ações do governo, fortalecendo a prestação de contas e a responsabilidade dos agentes públicos por meio da divulgação de informações e incentivo à participação. Responsabilizar os gestores por suas ações é fundamental para promover confiança nas instituições e manter a ética na administração pública.

As transformações globais impulsionaram a criação de novos modelos organizacionais, notavelmente a Administração Pública Gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Categorizados como gerencialismo, buscam superar o modelo burocrático tradicional, e ambos compartilham valores como produtividade, foco no serviço, descentralização, eficiência na entrega de serviços, comercialização e responsabilização. Esses modelos de reforma têm potencial para alterar a administração e as relações das organizações públicas, mas muitas vezes as reformas são apenas discursos vazios ou têm resultados limitados ou falhos (Secchi, 2009).

A APG e o GE são estruturas organizacionais que incluem diretrizes para aprimorar a eficiência da gestão das entidades públicas. O conceito de governança pública (GP) representa um modelo relacional, pois propõe uma maneira distinta de conectar o sistema governamental ao ambiente que o cerca (Secchi, 2009).

Segundo as características do modelo *New Public Management (NPG)* incluem: reconhecer o cidadão como cliente prioritário; estabelecer uma clara missão para a organização pública; delegar autoridade de forma eficiente; substituir regulamentos por incentivos; desenvolver orçamentos com base em resultados; promover a concorrência nas operações do governo; buscar soluções de mercado além das administrativas; e avaliar o sucesso do governo com base na satisfação do cidadão, (Osborne; Gaebler, 1992).

O estudo conduzido pelo *International Federation of Accountants (IFAC, 2001)*, intitulado “*Governance in the public sector: A governing body perspective*”, apresentou estudos que visavam explorar a aplicabilidade de uma ferramenta então emergente, a governança no setor público. Aplicar a governança corporativa nas estruturas internas das organizações, seja ela pública ou privada, é reconhecida como uma contribuição significativa para melhorar a

gestão.

O termo *Governance Officer* tem suas raízes no contexto internacional de governança corporativa, especialmente em países como os Estados Unidos e o Reino Unido, onde a função surgiu como uma resposta à crescente complexidade dos ambientes regulatórios e à necessidade de estruturas especializadas para garantir a conformidade, a transparência e a eficácia nas tomadas de decisão. Originalmente, o termo foi criado para designar profissionais responsáveis por coordenar as atividades dos órgãos deliberativos de governança, como conselhos de administração, e por garantir a integração entre diferentes níveis de governança. No Brasil, a função foi adaptada e ganhou relevância com a disseminação das práticas de governança corporativa, sendo frequentemente associada a cargos como Secretário de Governança, Secretário Executivo e Chefe de Gabinete em alguns casos no setor público. A atuação do *Governance Officer*, é importante para alinhar as práticas organizacionais aos princípios de governança, promovendo uma gestão mais ética, transparente e responsável.

Neste trabalho os termos *Governance Officer*, Secretário Executivo, Chefe de Gabinete serão utilizados como sinônimos.

O presente estudo está dividido em 4 partes: a introdução, a revisão de literatura, que contempla o referencial teórico, a metodologia de pesquisa a ser utilizada e a análise dos resultados encontrados e conclusão.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é apresentar um soluções para melhorar a compreensão e percepção do *Governance Officer* no âmbito do setor público na Universidade de Brasília (UnB), visando contribuir para o aprimoramento da governança pública, alinhando-se aos modernos conceitos de governança promovendo transparência, responsabilidade e eficácia nas tomadas de decisão.

A Governança Corporativa é um tema amplamente discutido, especialmente nos dias atuais, em que as organizações públicas estão cada vez mais ativas e visíveis nos âmbitos institucional e governamental (Rodriguez; Brandão, 2010).

1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, é necessário dividir em objetivos menores ou específicos.

- a) Analisar a adequação das responsabilidades e funções do *governance officer* na UnB, com base em práticas contemporâneas de governança.
- b) Comparar as atribuições atuais do *governance officer* com os referenciais estabelecidos pelas melhores práticas de governança.
- c) Mapear as principais variáveis relacionadas à percepção sobre responsabilidades e funções do *governance officer*.
- d) Construir um modelo matemático integrador das variáveis identificadas.
- e) Testar empiricamente a validade e a robustez do modelo proposto.
- f) Apontar os fatores mais relevantes que influenciam a percepção das responsabilidades e funções do *governance officer*.
- g) Definir funções e atividades recomendadas para o *governance officer* na UnB, alinhadas às boas práticas de governança corporativa.
- h) Articular as atribuições do *Governance Officer* com as demais funções de governança em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

1.3 Justificativa

A pesquisa na Universidade de Brasília é motivada pela sua representatividade no cenário do ensino superior no Brasil. A UnB possui um dos principais orçamentos entre as instituições de ensino superior, superando a marca de 2 bilhões de reais no exercício financeiro de 2023 (plataforma Universidade 360° do Ministério da Educação (MEC), 2023). Além disso, recentemente a Universidade tem demonstrado indicadores de melhoria em sua gestão.

Segundo o levantamento *Webometrics Ranking of World Universities* (Cybermetrics Lab, 2024), a Universidade de Brasília está classificada em terceiro lugar entre as universidades federais do Brasil e em sexto lugar no ranking geral das universidades brasileiras, em uma avaliação que abrange 1.261 instituições (Diplomacia Business, 2024). Isso evidencia uma progressão na instituição, que pode estar vinculada à melhoria ou implementação de um modelo de governança, o que se reflete na metodologia de avaliação, na qual são realizadas observações em indicadores como transparência, visibilidade e excelência acadêmica.

Ao investigar o papel do *Governance Officer* na Universidade de Brasília, esse estudo busca contribuir para o aprimoramento da gestão pública, promovendo transparência, responsabilidade e eficácia nas tomadas de decisão, além de compreender como esse profissional influencia e orienta os processos de governança com melhores práticas de gestão.

Ademais, ao destacar a importância da Governança no contexto do serviço público, esse estudo visa sensibilizar gestores e tomadores de decisão sobre a relevância de investir em mecanismos e profissionais dedicados à governança, visando aprimorar o desempenho organizacional e atender às demandas da sociedade de forma mais eficaz, transparente e responsável. O presente estudo estabelece a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a percepção das universidades a respeito da importância da função do *Governance Officer* na governança pública da Universidade de Brasília?**

1.4 Importância do Tema

Embora haja uma vasta literatura sobre governança corporativa e gestão pública, há uma falta de estudos específicos sobre a implementação do papel do *Governance Officer* ou de cargos equivalentes, como Secretário Executivo/Chefe de Gabinete em instituições de ensino superior do Brasil. A maioria das pesquisas se concentra em organizações privadas ou em níveis mais amplos de governança, deixando uma lacuna em relação à aplicação desses conceitos em instituições públicas de ensino. Essa lacuna vai além da simples presença do *Governance Officer*, diz respeito, sobretudo, à forma como o cargo é percebido e valorizado no contexto universitário, fatores que condicionam diretamente a sua eficácia.

Nesse sentido, pode-se sinalizar que a complexidade intrínseca do ambiente universitário, caracterizado pela multiplicidade de atores, autonomia acadêmica e coexistência de estruturas colegiadas e administrativas, aliada à ausência de um perfil profissional formalizado e à diversidade de atribuições atribuídas ao *Governance Officer*, sustenta a hipótese de que a percepção sobre a relevância desse cargo não é homogênea. Em outras palavras, a valorização dessa função varia conforme fatores institucionais específicos, tais como o grau de maturidade das práticas de governança, o modelo de gestão adotado (centralizado ou descentralizado), o histórico de relacionamento entre órgãos deliberativos e executivos, bem como a própria cultura organizacional voltada (ou não) para a transparência e a prestação de contas. Além disso, elementos individuais, como a formação acadêmica, a experiência prévia

em gestão e o capital relacional de quem ocupa o cargo tendem a modular expectativas e resultados percebidos pela comunidade universitária. Reconhecer essa heterogeneidade é fundamental para se delinear políticas de capacitação, definir competências essenciais e estabelecer métricas de desempenho que permitam avaliar, com maior precisão, o impacto do *Governance Officer* na efetividade das decisões e na promoção da boa governança no âmbito das instituições públicas de ensino superior.

Os modelos tradicionais de administração pública, como o burocrático, são fundamentados na busca por eficiência e organização. Diante desse contexto, é primordial explorar novas abordagens, como a Nova Gestão Pública, e entender como elas podem ser implementadas de maneira eficaz em contextos específicos, como o ambiente universitário.

Martins e Marini (2014) afirmam que as políticas de gestão pública visam garantir a eficácia das políticas governamentais, promovendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Essas políticas envolvem planejamento, organização, otimização de processos e gestão de recursos, e é fundamental que sejam coesas e orientadas para o progresso no contexto das políticas de gestão pública.

A busca por excelência na gestão pública requer um processo contínuo de aprimoramento e adaptação às mudanças sociais, políticas e econômicas. Investigar o papel do *Governance Officer* na UnB pode fornecer percepções valiosas sobre como as melhores práticas de governança corporativa no setor público podem ser aplicadas para promover uma gestão mais eficaz e responsável na instituição.

A Universidade de Brasília, reconhecida como uma das principais universidades do Brasil, desempenha um papel importante na formação de profissionais e na produção de conhecimento. Portanto, entender como a governança é praticada nessa instituição não apenas beneficia a própria universidade, mas também pode ter um impacto significativo na sociedade, garantindo uma maximização do impacto positivo da Universidade na sociedade brasileira.

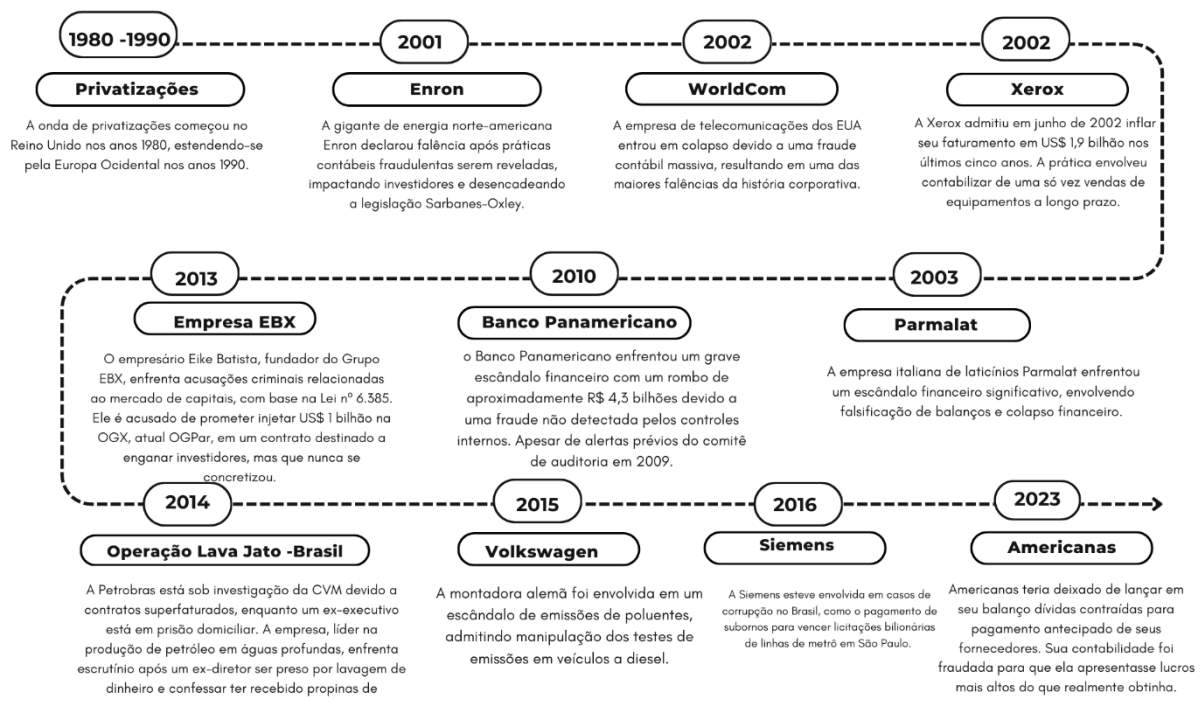
O presente estudo será estruturado nas seguintes seções: referencial teórico, que aborda os principais temas relacionados à governança e suas interligações; papel do *governance officer*, teoria da agência e partes relacionadas; metodologia da pesquisa; resultados e análises; considerações finais; e cronograma.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança

Segundo Coelho Neto (2021), as práticas de Governança tiveram origem nos Estados Unidos por volta dos anos 1950, sendo intensificadas após os escândalos de fraudes fiscais em 2001. Isso resultou na promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, em resposta a uma série de escândalos empresariais. A SOX visa proteger os *stakeholders* contra corrupção e fraudes financeiras. A legislação foi nomeada após seus criadores, os deputados Oxley, republicano, e Sarbanes, democrata, refletindo uma colaboração entre os partidos americanos. A implementação da SOX reconheceu a necessidade de regulamentação para enfrentar uma crise que teve um impacto na economia mundial até 2015, conforme observado por Silva (2016).

Figura 1 – Linha do tempo: fraudes financeiras



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Silva (2016) e Silveira (2018).

Segundo Frogeri, Guedes e Portugal (2022), a governança desempenha um papel fundamental na regulamentação das interações entre o Estado, o setor privado e o ambiente

corporativo. Ela é essencial para o controle e organização das atividades executivas, baseando-se em perspectivas estruturais, relacionais, normativas e decisórias. As práticas de governança podem variar entre formais e informais, internas e externas. Os mecanismos estruturais dizem respeito às estruturas hierárquicas de tomada de decisão. Assim, os mecanismos decisórios determinam os participantes no processo de decisão. Por outro lado, os mecanismos normativos estipulam as regras que orientam ou como devem ser consideradas as decisões. Os mecanismos relacionais, frequentemente informais e de natureza interna ou externa, estão ligados a aspectos sociais que exercem influência direta ou indireta sobre as decisões.

Apesar dos distintos focos do setor privado e público, ambos enfrentam desafios relacionados à separação entre propriedade e gestão, resultando em problemas de agência. O modelo de governança corporativa, guiado por princípios como transparência e equidade, destaca a clareza nos papéis dos gestores e busca equilibrar aspectos econômicos, financeiros, ambientais e sociais (Matias-Pereira, 2010a). Esse modelo envolve processos, costumes, políticas, leis e instituições que regulam a gestão de empresas, considerando as relações entre *stakeholders*. Considerando os *stakeholders* como todas as entidades com interesses na empresa, incluindo aqueles com interesses diretos, como acionistas, colaboradores, gestores e órgãos reguladores, assim como aqueles com interesses indiretos, como a Sociedade Civil. No setor público, a boa governança é essencial para otimizar o uso de recursos públicos em prol do bem comum. A crescente conscientização dos cidadãos, impulsionada pela educação, promove uma postura proativa na exigência de boa governança pública, indo além da submissão ao Parlamento.

2.1.1 Governança corporativa

A literatura sobre governança corporativa revela uma ampla variedade de conceitos, destacando quatro abordagens principais que a veem como guardiã de direitos, sistema de relações, estrutura de poder e sistema normativo nas corporações. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), a governança corporativa como guardiã de direitos é definida como o sistema que dirige e controla as corporações, especificando a distribuição de direitos e responsabilidades entre os participantes, como conselho de administração, diretores executivos e acionistas. Além disso, estabelece regras e procedimentos para a tomada de decisões corporativas, define objetivos empresariais, meios para alcançá-los e instrumentos para monitorar o desempenho.

A Governança, conforme definida por Cadbury (1992), abrange a estrutura de poder responsável por supervisionar os mecanismos pelos quais as empresas são administradas e controladas. De acordo com o Relatório *Cadbury Report* de 1992, a governança é caracterizada por um conjunto de valores que orienta as organizações em suas interações internas e externas. Esses valores são um reflexo dos padrões da empresa, os quais, por sua vez, são moldados pelos comportamentos adotados pela sociedade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, apresenta, em seu perfil atualizado até 2023, O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e, na sua 6ª edição pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, define a governança corporativa como um sistema que direciona e monitora organizações, visando a geração sustentável de valor para a empresa, acionistas e sociedade. Esse sistema orienta as ações dos agentes de governança e indivíduos para equilibrar os interesses de todas as partes, gerando benefícios para a sociedade e o meio ambiente.

Silveira (2015) entende que esse termo diz respeito a maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionista.

Ademais, Luciani *et al.* (2021) afirmam que se as organizações contassem com profissionais bem versados na política de Governança, muitos dos escândalos de corrupção poderiam ter sido prevenidos em nosso país, tanto no âmbito das empresas privadas quanto no das instituições públicas. Esses profissionais teriam sido capazes de evitar tais situações, uma vez que o código de ética profissional enfatiza a transparência, enquanto as normas e políticas de Governança promovem a prestação de contas e a credibilidade.

2.1.2 Governança corporativa no setor público

Os estudos sobre governança pública, iniciados nos anos 1980, estão associados ao neoinstitucionalismo e visam compreender o Estado, governo e políticas públicas, indo além dos aspectos formais para analisar a relação entre Estado e sociedade, superando limites constitucionais e formais na esfera política e na formulação de políticas públicas. Mais do que apenas um conceito com múltiplos significados, a noção de governança tem sido cada vez mais adotada por pesquisadores em áreas distintas, como administração pública, políticas públicas, relações internacionais e teorias democráticas. Portanto, não é possível estabelecer uma

definição única para governança, sendo essencial reconhecer os diversos debates em torno dessa ideia.

Olivieri *et al.* (2018) destaca que tanto a governança pública quanto a corporativa abordam a orientação e distribuição do poder dentro de organizações e estruturas sociais. Ambas envolvem o uso de mecanismos e ferramentas para direcionar as ações e organizar as relações entre os diferentes participantes. A governança pública emergiu como um conceito dinâmico, indicando uma movimentação em direção a práticas administrativas mais eficazes, transparentes e participativas, envolvendo ativamente os cidadãos na construção de políticas públicas.

De acordo com as diretrizes do Manual do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a administração pública representa a estrutura estatal destinada à prestação de serviços para atender às necessidades da população. Assim, ela é concebida como uma entidade cujo propósito é implementar políticas e serviços governamentais. Matias-Pereira (2010b) simplifica essa definição, expressando que, em outras palavras, trata-se de um conjunto de atividades voltadas para a realização de obras e serviços, comissionados pelo governo em benefício da sociedade.

Para assegurar uma gestão eficiente e alcançar os objetivos desejados pela sociedade de forma legítima, é necessário implementar práticas adequadas em organizações públicas e outras entidades supervisionadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Isso requer a condução dessas práticas por meio de estruturas de governança, que englobam aspectos como organização administrativa, processos de trabalho, ferramentas, fluxo de informações e comportamento dos indivíduos envolvidos na avaliação, direção e monitoramento da organização. Em resumo, o sistema de governança segue o modelo estabelecido pelo IBGC (2015).

De acordo com diversos estudos sobre governança, as diversas instâncias de governança têm funções bem definidas:

a) as entidades externas de governança, como o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União, exercem fiscalização, controle e regulação sobre organizações públicas de maneira autônoma e independente;

b) as entidades externas de suporte à governança, como auditorias independentes, conduzem avaliações, auditorias e monitoramento de forma independente, reportando quaisquer irregularidades às instâncias superiores de governança;

c) as instâncias internas de governança, exemplificadas pelos conselhos de administração, estabelecem estratégias, avaliam políticas internas e supervisionam a conformidade e o desempenho, intervindo quando há desvios;

d) as instâncias internas de apoio à governança, como a auditoria interna e a ouvidoria, facilitam a comunicação entre partes interessadas, conduzem auditorias internas e identificam/comunicam eventuais disfunções à alta administração.

A administração executiva, também conhecida como alta administração, constitui uma camada interna de governança responsável por avaliar, orientar e supervisionar as atividades da organização. Os principais representantes dessa estrutura são os funcionários públicos que ocupam os cargos de maior autoridade na organização. Abaixo das instâncias de governança, encontram-se as instâncias de gestão, com a gestão tática coordenando operações específicas e a gestão operacional encarregada da execução dos processos produtivos. Os agentes públicos desempenham funções específicas em cada um desses níveis estruturais, conforme indicado no Manual do Tribunal de Contas da União em 2020.

Oliveira e Pisa (2015) definem a governança como a habilidade do Estado em executar as políticas necessárias para alcançar objetivos compartilhados, implicando uma melhoria nos meios de comunicação com a sociedade. Isso ocorre simultaneamente à promoção de iniciativas que visem aumentar a participação do cidadão e responsabilizar os agentes públicos.

Na governança pública, conforme Klijn e Koppenjan (2000), a ênfase na legalidade, legitimidade e consideração do contexto político e social evidenciam uma abordagem distinta, refletindo a complexidade e amplitude que a governança, especialmente a pública, incorpora em comparação com a administração convencional.

A governança pública, segundo o Manual do TCU (2020), envolve três atividades centrais: avaliar (identificar problemas, alternativas, custo-benefício), direcionar (priorizar políticas, estabelecer objetivos) e monitorar (acompanhar resultados). As atividades básicas de gestão incluem planejar (determinar passos), executar (colocar planos em prática) e controlar (monitorar indicadores e gerenciar riscos).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabelece diretrizes para a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visando promover a transparência, a eficiência e a responsabilização na gestão dos recursos públicos. Esse decreto reforça a necessidade de adoção de práticas de governança que garantam a

integridade e a sustentabilidade das organizações públicas, alinhando-se aos princípios de boa governança corporativa. Paralelamente, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais, normatiza as políticas de governança aplicáveis às empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelecendo diretrizes para a gestão dessas entidades, com foco na transparência, na prestação de contas e no controle de riscos. Ambas as normativas refletem um esforço do Estado brasileiro em modernizar a gestão pública, promovendo a adoção de práticas de governança que visam ao alinhamento de interesses, à redução de conflitos de agência e à maximização do valor público, em consonância com as melhores práticas internacionais de governança corporativa.

2.1.3 Governança em IES

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel relevante no progresso qualitativo e produtivo da sociedade, conforme destacado por Archer (1997), posicionando-se como um eixo central de desenvolvimento.

A trajetória das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), conforme observado por Paula (2009), está ligada à busca por autonomia em diversos aspectos. Isso reflete uma evolução significativa na governança acadêmica e administrativa, impulsionada não apenas pelas demandas sociais, mas também pela constante busca pela excelência em todos os setores, visando promover um desenvolvimento qualitativo e produtivo na comunidade educacional.

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) são reguladas de acordo com o Art. 45 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo classificadas como entidades públicas ou privadas que oferecem educação superior com diferentes graus de abrangência e especialização. Além disso, o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, estabelece que as IES privadas e comunitárias são reguladas pelo sistema federal de ensino. As IES públicas, como a Universidade de Brasília (UnB), por sua vez, são vinculadas aos sistemas estaduais, distrital ou municipais, mas podem ser credenciadas pelo Ministério da Educação para oferecer cursos a distância.

Por outro lado, as IES desempenham um papel fundamental na formação de indivíduos e na produção de conhecimento em uma sociedade. Para garantir sua eficácia e relevância, é essencial que essas instituições tenham uma governança sólida e eficiente. No entanto, diversos obstáculos comprometem a capacidade das instituições de ensino superior de exercer uma

governança eficaz. Essas adversidades incluem a falta de transparência nas decisões administrativas e acadêmicas, a centralização de poder, os desafios financeiros decorrentes de má gestão de recursos, conflitos de interesse, ineficiência na prestação de contas e responsabilização, falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a execução prática, riscos operacionais e de conformidade não gerenciados adequadamente, dificuldades na adaptação a mudanças no ambiente político, econômico e regulatório, problemas na eficiência dos processos internos e na otimização de custos e a falta de participação da comunidade acadêmica nos processos de decisão e as questões relacionadas à equidade e inclusão.

Nesse contexto, a Universidade de Brasília (UnB), estabelecida pela Lei nº 3.998 de 15 de dezembro de 1961, destaca-se como uma instituição pública de ensino superior na capital federal do Brasil. Sua missão é produzir, integrar e disseminar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Para alcançar essa missão, a UnB se apoia em dois documentos estratégicos fundamentais: o Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UnB estabelece as diretrizes filosóficas e pedagógicas que orientam a educação oferecida pela universidade. Este documento reflete a identidade acadêmica da UnB, definindo os valores e princípios que guiam o desenvolvimento dos seus cursos e programas de ensino. O PPI enfatiza a importância da interdisciplinaridade, da inovação pedagógica e do compromisso social, garantindo que a educação na UnB seja integrada, crítica e transformadora.

Por outro lado, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que estabelece o planejamento estratégico da UnB para um determinado período, geralmente cinco anos. O PDI abrange aspectos administrativos, acadêmicos, de infraestrutura e financeiros da instituição. Ele define metas e estratégias que asseguram o desenvolvimento sustentável da UnB, promovendo o crescimento institucional de forma coordenada e alinhada com as necessidades sociais e educacionais. O PDI também incorpora indicadores de desempenho que permitem monitorar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos.

Destaca-se ainda que no Plano de Desenvolvimento Institucional PDI (2023-2028), a UnB reitera seu compromisso com a sociedade, direcionando suas diretrizes estratégicas de desenvolvimento institucional e acadêmico para atender às necessidades da comunidade. Sua cadeia de valor abrange os benefícios públicos resultantes das atividades-fim, de governança e de gestão da instituição. Destaca-se o compromisso da UnB em ser uma entidade voltada para

a obtenção de resultados para a sociedade, sendo transparente, íntegra, confiável e buscando constantemente aprimorar seus processos de prestação de contas, em conformidade com os princípios e diretrizes da governança pública.

Reconhecida por sua representatividade, estrutura organizacional complexa e importância no cenário educacional, a UnB contribui ativamente para o aprimoramento das práticas de governança no setor público.

O(A) Reitor(a) da UnB, nomeado(a) conforme a legislação vigente, tem a responsabilidade de representar a instituição e coordenar suas atividades. Sua escolha ocorre de forma democrática, envolvendo professores, estudantes e técnico-administrativos na formação de uma lista triplíce de candidatos. Esta lista é posteriormente submetida ao Presidente da República, que realiza a nomeação a partir dos indicados.

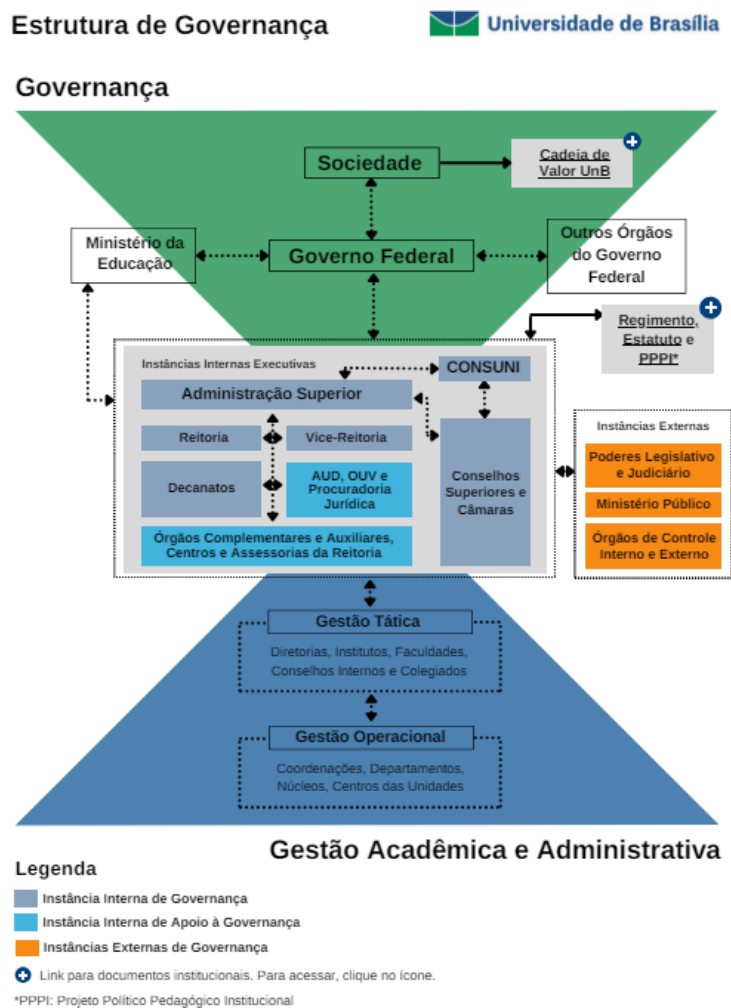
Quanto à estrutura organizacional da UnB, ela é ampla e diversificada, englobando 4 *campi*, 12 institutos, 14 faculdades, 55 departamentos, 7 centros vinculados à Reitoria, 8 decanatos, 6 secretarias ou assessorias, além de 9 órgãos complementares e 5 órgãos auxiliares. Além disso, a Universidade dispõe de recursos adicionais, como hospitais veterinários, uma fazenda, a Biblioteca Central e bibliotecas setoriais, que contribuem significativamente para fortalecer sua infraestrutura e promover o desenvolvimento acadêmico e científico, conforme documentado no Relatório de Gestão (UnB, 2023).

A Fundação Universidade de Brasília (FUB) foi estabelecida com a autorização do então Presidente João Goulart em dezembro de 1961, tornando-se a primeira Universidade Federal a ser criada sob a forma de fundação. Seu propósito era manter a Universidade de Brasília (UnB) uma instituição pública criada para suprir a demanda por ensino superior no Distrito Federal (DF) (Bomeny, 2016). A FUB é uma entidade jurídica que atua como mantenedora da UnB, uma instituição pública que faz parte da administração indireta do Poder Executivo Federal, estando vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

A estrutura de governança da UnB, ilustrada por uma pirâmide invertida na cor verde, destaca a sociedade como a instância externa fundamental e principal destinatária do valor público e da missão da universidade conforme figura 2. Esta estrutura também incorpora órgãos e instâncias externas de governança que não estão diretamente ligados à UnB, mas que detêm autoridade hierárquica sobre a universidade no âmbito do governo federal, desempenhando um papel significativo na elaboração de normas e diretrizes relacionadas às suas atividades. Apesar desta relação hierárquica, é importante ressaltar que a UnB mantém autonomia constitucional

nas áreas acadêmica, administrativa e financeira, conforme estipulado na Constituição Federal (CF/88). As instâncias executivas, representadas por um quadrado cinza, funcionam como a interface entre os órgãos externos da estrutura de governança e os órgãos internos da UnB. Além disso, a Gestão Acadêmica e Administrativa, simbolizada por uma pirâmide azul, engloba os órgãos internos responsáveis pela gestão operacional e estratégica da universidade, PDI (2023- 2028), conforme ilustrada abaixo:

Figura 2 – Modelo de Governança na UnB



Fonte: DPO/UnB (2023).

Fonte: DPO/UnB (2023).

No âmbito interno, a UnB conta com uma estrutura de governança consolidada, composta por instâncias como o **Conselho Universitário (Consuni)** e o **Governance Officer**, que tem a responsabilidade de assegurar a conformidade com normas e regulamentos,

promovendo a transparência e a ética nas decisões administrativas. O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2028** reforça esse compromisso ao estabelecer diretrizes estratégicas que asseguram a integridade e a prestação de contas da universidade. Dessa forma, a governança da UnB integra mecanismos de controle interno e externo que garantem a boa gestão dos recursos públicos e o cumprimento da missão institucional da universidade. (Universidade de Brasília, 2024).

2.1.4 Os valores essenciais na governança corporativa

Andrade e Rossetti (2006) ressaltam a importância dos valores fundamentais na governança corporativa, como delineado por Robert Monks, um pioneiro na transformação desse campo nos Estados Unidos. Monks enfatizou a equidade, transparência, prestação de contas e conformidade legal como elementos essenciais para uma governança eficaz.

O princípio da **Equidade**, conforme ressaltado pelo IBGC (2023), preconiza um tratamento justo entre as partes interessadas e diversas classes de proprietários, incluindo o respeito aos direitos dos acionistas minoritários e a justiça nas decisões tomadas em assembleias gerais.

A **Transparência**, destacada por Andrade e Rossetti (2006), está intrinsecamente ligada à prática de fornecer informações verdadeiras sobre o desempenho econômico-financeiro da empresa, promovendo confiança e clareza nas relações com todas as partes envolvidas nos negócios.

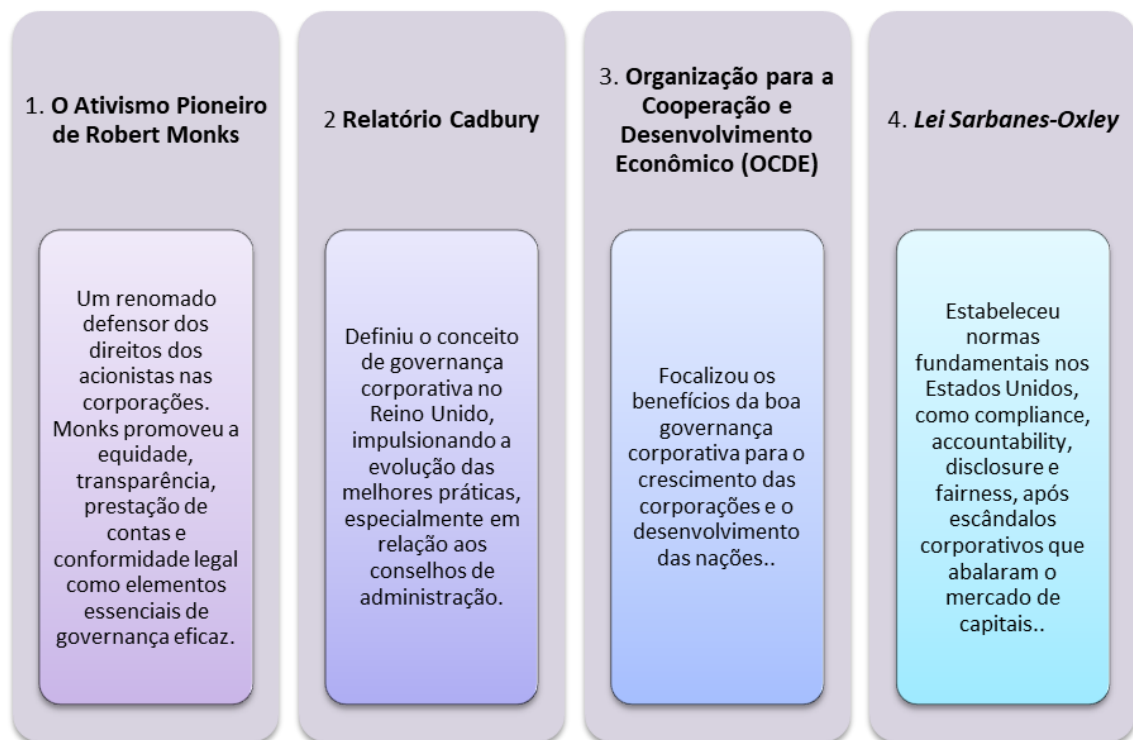
A **Responsabilização** (*Accountability*), conforme colocado pelo IBGC (2023), implica que os gestores devem assumir a responsabilidade por suas ações, agindo com diligência e independência para gerar valor sustentável. Isso requer uma prestação de contas clara e pontual, considerando não apenas o impacto pessoal, mas também nas partes interessadas e no meio ambiente.

Além disso, o princípio da **Integridade**, como mencionado pelo IBGC (2023), implica cultivar e fortalecer constantemente uma cultura ética dentro da organização. Isso significa tomar decisões livres de conflitos de interesses, garantir consistência entre palavras e ações, e demonstrar lealdade para com a organização, assim como cuidado para com todas as partes interessadas, a comunidade em geral e o meio ambiente.

Adicionalmente, em sua quinta edição, o IBGC incluiu a **Sustentabilidade** como quinto princípio (IBGC 2023), visando garantir a estabilidade financeira da organização, mitigar os impactos adversos de suas atividades e aumentar os positivos, que são elementos essenciais. Isso implica reconhecer a interdependência das organizações com os ecossistemas sociais, econômicos e ambientais, fortalecendo seu papel e suas obrigações frente à sociedade.

A governança corporativa é influenciada por marcos históricos que moldaram sua evolução ao longo do tempo. Quatro desses marcos são amplamente reconhecidos como pilares fundamentais da moderna governança corporativa, descritos na figura a seguir:

Figura 3 – Os quatro marcos históricos da governança corporativa



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Andrade e Rossetti (2006).

Com base nas Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC de 2015, percebeu-se que as transformações no cenário econômico têm criado oportunidades para profissionais qualificados ingressarem na área, assumindo papéis como secretários de Governança ou *governance officer*. Um estudo divulgado pelo IBGC em 2021 destacou que esses profissionais têm diversas formações acadêmicas (Santos, 2022).

2.1.5 *Governance officer*

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) trouxe para o país o *Governance Officer*, ou agente de governança, que segundo o IBGC desempenha um papel essencial na governança corporativa das organizações. Sua responsabilidade inclui liderar a implementação das práticas de governança, garantindo conformidade com regulamentações e promovendo transparência e ética. Sua atuação é fundamental para fortalecer e sustentar as organizações, adaptando-se às mudanças do ambiente empresarial e buscando constantemente melhorar os processos de governança em prol de todos os envolvidos.

A evolução desse cargo reflete a complexidade crescente dos ambientes regulatórios e a necessidade de estruturas especializadas em governança corporativa. O *Governance Officer* não apenas coordena as atividades dos órgãos deliberativos de governança, mas também colabora com outros órgãos de assessoria, garantindo a conformidade e integrando diferentes níveis de governança. Sua atuação é essencial para fortalecer as organizações, adaptando-se às mudanças do ambiente empresarial e promovendo decisões sustentáveis e de alta qualidade. O papel do *Governance Officer* está internamente ligado aos conceitos de governança corporativa, transparência, responsabilidade e eficácia nas tomadas de decisão (IBGC, 2022).

Ao considerar a importância da governança corporativa no contexto do serviço público, como no caso da Universidade de Brasília (UnB), a presença de um *Governance Officer* se torna ainda mais relevante. A implementação das melhores práticas de governança, intermediada por esse profissional, é essencial para garantir decisões sustentáveis e de alta qualidade, atendendo às demandas da sociedade de forma mais eficaz, transparente e responsável.

A presença de um *Governance Officer* na UnB, por exemplo, pode ser importante para assegurar que as decisões sejam tomadas com base em princípios sólidos de governança, transparência, responsabilidade e eficácia, visto que esse profissional contribui significativamente para a criação de mecanismos que aprimoram o sistema de governança.

A pesquisa a ser conduzida na Universidade de Brasília (UnB) sobre o papel do *Governance* representa um estudo de caso significativo para a compreensão da aplicação das práticas de governança em instituições de ensino superior. Destaca-se a relevância da integridade, transparência e prestação de contas no âmbito da governança corporativa, elementos essenciais para o fortalecimento e a eficiência da UnB. A implementação de medidas

eficazes de governança na UnB não apenas consolida a instituição, mas também promove melhorias na gestão e fomenta a inovação em políticas públicas, gerando impactos positivos na sociedade. A análise comparativa com referências teóricas e práticas possibilitará a identificação de oportunidades de aprimoramento e o fortalecimento da governança na UnB, alinhando-a aos princípios fundamentais da governança no setor público.

3. TEORIA DA AGÊNCIA

O conceito de agência é considerado uma das teorias mais estabelecidas na literatura de gestão e economia (Daily; Dalton; Rajagopalan, 2003).

A teoria da agência discute os problemas que surgem nas empresas devido à separação entre proprietários e gestores nas empresas. Autores como Berle e Means (1965), Jensen e Meckling (1976), destacam a importância dessa separação, onde os acionistas (principais) delegam autoridade aos gestores (agentes) para administrar o negócio, levantando a questão se os gestores agem em benefício dos proprietários ou em interesse próprio. A literatura sobre a teoria da agência abrange diversos campos acadêmicos e destaca a importância dessa teoria na compreensão dos problemas organizacionais e financeiros.

A relação entre governança corporativa e teoria da agência se dá porque a governança corporativa busca justamente mitigar esses conflitos de agência, garantindo que os interesses dos acionistas (principais) sejam protegidos e que os gestores (agentes) ajam de acordo com os objetivos da empresa. Ao empregar uma variedade de instrumentos, o sistema de governança busca melhorar a qualidade do fluxo de informações para os acionistas, reduzindo assimetrias e fortalecendo o controle nas decisões tomadas (Teti *et al.*, 2016). Dessa forma, a governança corporativa busca mitigar os conflitos de agência e promover a transparência e a responsabilidade na gestão das organizações.

Para Carvalho (2002) a governança corporativa se baseia no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas, influenciada pela visão de Berle e Means (1965). Essa visão predominante moldou o debate ao considerar o grande problema de agência como o conflito entre administradores e acionistas, onde o oportunismo refere-se a decisões dos administradores que não buscam maximizar o valor das ações.

Segundo Peres (2007), a estreita ligação com a Teoria da Agência se dá pela relação entre o principal, representado pela Sociedade Civil de Direito, e o agente, intrínseco ao Estado. Nesse contexto, o Poder Executivo, Legislativo, a Burocracia Estatal e a Sociedade Civil atuam e transacionam interna e externamente com as organizações públicas da administração direta do Estado. O Poder Executivo, composto por políticos eleitos e gestores públicos, controla a burocracia estatal e é motivado pelo autointeresse e busca de reeleição. O Poder Legislativo, por sua vez, é formado por representantes eleitos que avaliam e controlam as ações do Executivo e propõem leis, sofrendo pressões de diversos grupos de interesse e calculando suas

ações com base também na possibilidade de reeleição. Essa dinâmica de interesses e controle de ações na esfera pública reflete os princípios da Teoria da Agência, que busca minimizar conflitos entre principal e agente, promovendo mecanismos de governança para alinhar os interesses e garantir a eficiência na gestão dos recursos públicos. Assim, a transparência na divulgação de informações e a prestação de contas são fundamentais para mitigar assimetrias de informação e garantir a *accountability* na administração pública, aspectos centrais da Teoria da Agência aplicada ao setor público.

Dentro da estrutura das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), encontra-se o Conselho Universitário, o qual representa o órgão máximo da universidade. Este é um órgão que exerce funções deliberativas, normativas e consultivas, sendo composto por uma ampla variedade de membros, incluindo o reitor, vice-reitor, professores, representantes da sociedade civil, comunidade, alunos e servidores. Essa diversidade de membros pode levar a conflitos de agência devido às diferentes prioridades e necessidades de cada um, que podem não estar alinhadas com os interesses do principal. Nesse contexto, a teoria da agência destaca a importância de compreender essa dinâmica e implementar mecanismos de governança para regulá-la, assegurando que os agentes atuem no melhor interesse do órgão e estejam alinhados com seus objetivos.

3.1 Teoria da Agência e Governança Corporativa no Setor Público

A implementação da governança pública foi impulsionada pelo contexto internacional de crise fiscal nos anos 1990, levando ao surgimento das diretrizes para boas práticas de governança em entidades governamentais (TCU, 2020). Na área da governança corporativa, há uma estreita ligação entre governança e teoria da agência, que busca entender a dinâmica entre o proprietário principal e o agente.

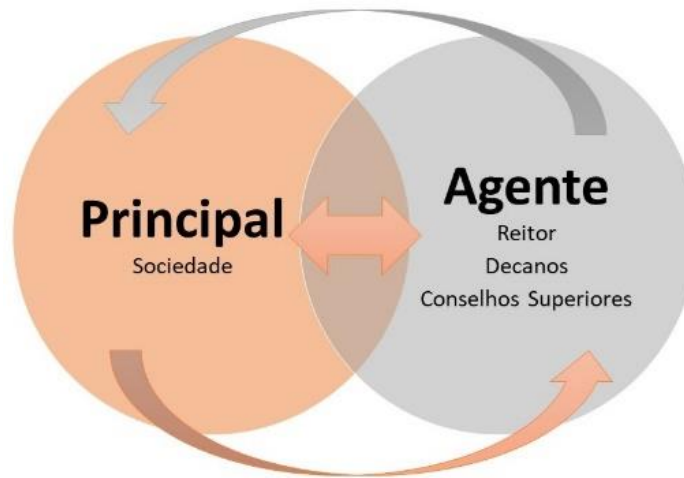
O TCU (2014) ressalta diversos mecanismos que contribuíram para fortalecer a governança pública, incluindo: os sistemas de freios e contrapesos e as estruturas de controle interno e externo estabelecidas na Constituição Federal de 1988; os Códigos de Ética Profissional dos Servidores Públicos (Decreto nº 1.171) define diretrizes éticas e morais para a conduta dos líderes no serviço público (Brasil, 1994); a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) define diretrizes para a responsabilidade e transparência financeira e orçamentária (Brasil, 2000); A Lei das Contas Públicas (Lei nº 9.755/1998) requer a

divulgação das contas públicas em níveis federal, estadual e municipal (Brasil, 1988b); o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública, Decreto nº 5.378/2005), estabelecido em 2005, cujos princípios estão fundamentados na excelência gerencial pública contemporânea (Brasil, 2005); os mecanismos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que garante o direito fundamental de acesso às informações e facilita a fiscalização das condutas dos agentes públicos, entre outros (Brasil, 2011); O Decreto sobre a Política de Governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como Governança Pública (Decreto nº 9.203/2017), define diretrizes para a governança em vários níveis da administração pública (Brasil, 2017a). Paralelamente, outras regulamentações, como leis, decretos e normas similares, emitidas por órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário de estados e municípios, são inspiradas nesse decreto federal (Brasil, 2017a); A Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Lei nº 13.460/2017) (Brasil, 2017b), juntamente com sua regulamentação pelo Decreto nº 9.094/2017 (Brasil, 2017a), sucederam o GesPública e abordam questões relacionadas à participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos (Brasil, 2017b).

No contexto do Estado brasileiro, a Constituição garante que o povo, ou a sociedade brasileira, seja o detentor original de todos os direitos e poderes: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (Constituição Federal de 1988, art. 1º) (BRASIL, 1988a). Nesse sentido, a sociedade desempenha um papel principal, compartilhando visões de propósito e valor, e detendo o poder social, que pode ser exercido de maneira coletiva e organizada por meio de estruturas estabelecidas para representá-la (Dallari, 2010). Em decorrência disso, todas as pessoas que exercem suas funções institucionais na implementação da estrutura do Estado brasileiro são consideradas “agentes”, ou seja, servidores públicos, cuja responsabilidade primordial é servir ao povo.

Por sua vez, o TCU (2014) realça a existência de dois tipos básicos de atores: o principal, representado pelos cidadãos, e o agente, simbolizado pelos representantes eleitos, conselheiros, autoridade máxima, dirigentes e gerentes. No exercício de suas funções institucionais, os indivíduos que implementam a estrutura do Estado brasileiro são reconhecidos como agentes públicos, inerentemente a serviço da população. Em uma analogia, podemos considerar a sociedade como o “principal” e o reitor, que é o dirigente máximo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como o “agente”.

Figura 4 – Relação principal x agente nas IFES



Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, a nova gestão pública e as regras de governança quebram com valores e modelos tradicionais da administração pública, promovendo práticas modernas que visam reduzir hierarquias e enfatizar a cooperação.

3.2 Partes Relacionadas - *Stakeholders*

Matias-Pereira (2010a) destaca a importância das teorias de governança dos *stakeholders* e da ação coletiva para uma compreensão abrangente da governança. Tais teorias oferecem visão sobre objetivos, princípios e mecanismos facilitadores da interação dos *stakeholders* na administração. Além disso, abordam estratégias para a efetiva participação dos interessados na gestão de recursos naturais e para coordenar ações individuais visando resultados coletivos mais eficientes.

De acordo com a perspectiva de Andrade e Rossetti (2006), os *stakeholders* são representados por pessoas, grupos ou instituições que detêm interesses legítimos nas operações empresariais, desempenhando um papel de influência significativa ou sendo impactados pelas políticas definidas, práticas implementadas e resultados alcançados.

No contexto da gestão corporativa, a abordagem dos *stakeholders* revela uma segmentação detalhada que visa compreender e categorizar os diversos atores envolvidos nas dinâmicas empresariais. Dentre esses atores, os *stakeholders* assumem uma posição destacada, sendo classificados de acordo com o regime legal das empresas, que pode ser representado por

sociedades anônimas ou limitadas. Além disso, sua participação é avaliada em termos de dimensão, presença na gestão e controle, e, no caso das sociedades anônimas, a classe das ações de sua propriedade. Ao adentrar o universo dos *stakeholders* internos, percebemos uma subdivisão que contempla órgãos de governança e empregados. Estes, por sua vez, desempenham papéis cruciais no monitoramento e na geração de resultados, contribuindo de maneira direta para o desempenho global da organização. As partes interessadas externas, que mantêm relações comerciais com as empresas, são agrupadas de acordo com suas posições na cadeia de geração de valor. Os credores, especialmente relevantes em países onde o financiamento empresarial é predominantemente realizado por meio de dívidas, formam um subgrupo distinto. Adicionalmente, fornecedores, clientes e consumidores são categorizados como parte integrante da cadeia de valor, destacando sua relevância tanto a montante (fornecedores) quanto a jusante (clientes e consumidores). Por fim, o entorno das empresas é segmentado em quatro categorias, considerando o grau de proximidade com as companhias.

3.2.1 Princípios para a boa governança no setor público

Na governança pública, há uma base em princípios fundamentais, como ética nas relações, conformidade, transparência e prestação responsável de contas (Barrett, 2002). Esses princípios, similares aos da governança corporativa, são fundamentais para o avanço institucional e requerem a participação ativa de diversos agentes. A gestão eficaz desses é necessária para assegurar a integridade na administração dos recursos que pertencem à sociedade. A modernização do Estado, especialmente em países como o Brasil, é uma prioridade para alcançar eficiência e transparência na prestação de serviços públicos, fomentando a inclusão social e fortalecendo as políticas públicas.

Os passos essenciais para atingir uma governança corporativa eficaz, conforme definidos pelo *Australian National Audit Office* (ANAO) e respaldadas pela literatura (Barrett, 2003), devem ser seguidas e aplicadas pelas entidades públicas em busca das melhores práticas de governança. Seis elementos precisam ser observados e implementados pelas entidades públicas para alcançar as melhores práticas de governança corporativa. Três desses elementos - liderança, integridade e compromisso – referem-se às qualidades pessoais de todos os membros da organização. Os outros três elementos – responsabilidade, integração e transparência – são, principalmente, resultados das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos. Esses elementos constituem uma abordagem completa para promover uma

governança eficaz no contexto das organizações públicas. Tanto organizações públicas quanto privadas têm preocupações com boa governança, transparência e ética na gestão e nas relações com *stakeholders*. A democracia participativa na governança busca tornar o Estado mais receptivo à influência da sociedade (Abrucio, 2005).

De acordo com Barrett (2002), independente da estrutura adotada, a boa governança corporativa, tanto no setor público quanto no privado, necessita de três premissas essenciais: 1) a clara definição e articulação das responsabilidades; 2) uma compreensão genuína das interações entre as partes interessadas da organização e aqueles encarregados de gerir seus recursos e alcançar seus resultados; 3) e o respaldo da gestão, especialmente vindo da liderança máxima da organização.

Na esfera pública, a prática da governança corporativa abrange diversos elementos, como a distinção de funções entre o Presidente e o Diretor Executivo, a formação de um conselho majoritariamente composto por diretores não-executivos e a constituição de um comitê de auditoria composto por membros não-executivos. Outros aspectos incluem assegurar a independência dos auditores externos, manter padrões de relatórios financeiros, adotar códigos éticos e diretrizes para a conduta dos diretores, bem como identificar e gerenciar riscos. Quando relacionada a processos de negócios, a governança visa garantir seu desenvolvimento adequado.

Recentes casos de corrupção em entidades públicas no Brasil têm levado à implementação de estruturas de governança corporativa como medida temporária, buscando promover boas práticas de gestão e proteger o valor público das organizações. Essa abordagem visa aprimorar a eficiência na administração, com foco na clara definição de responsabilidades e compreensão dos relacionamentos entre as partes interessadas e os gestores (Fontes Filho; Picolin, 2008).

O surgimento do relatório de Cadbury impulsionou a criação da primeira estrutura de governança corporativa no setor público do Reino Unido, liderada pelo *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA). Esta estrutura, baseada nos princípios estabelecidos pelo Relatório Cadbury e adaptada para o setor público, enfatizava a transparência, integridade e responsabilidade, enquanto introduzia preceitos adicionais, como honestidade e padrões elevados de conduta. A dimensão da liderança destacada na estrutura abordava o comportamento esperado dos funcionários públicos para garantir elevados padrões de integridade (Ryan; NG, 2000). Em suma, a estrutura visava promover o desempenho das

instituições públicas, fornecendo serviços de qualidade a custos reduzidos, mantendo a integridade no uso de recursos públicos e preservando os valores tradicionais do setor público (IFAC, 2001).

3.3 *Governance Officer* e o Sistema de Governança Corporativa

Para o IBGC (2022), o sistema de governança corporativa é composto por quatro elementos principais: o ambiente regulatório, os agentes e órgãos de governança, os documentos societários e as ferramentas de governança. O ambiente regulatório pode ser compulsório, quando é determinado pela legislação e regulação, ou voluntário, quando envolve adesão a boas práticas e cultura organizacional. Os agentes e órgãos de governança incluem o conselho de administração, comitês, diretoria e áreas específicas de governança, que atuam conforme as normas do ambiente regulatório e dos documentos societários.

Para tanto, os documentos societários fornecem detalhes sobre o funcionamento e os relacionamentos dentro da organização, incluindo acordos entre acionistas ou sócios, estatutos ou contratos sociais, regulamentos internos dos órgãos de governança, políticas empresariais e normas internas. Por outro lado, as ferramentas de governança, como calendários anuais, agendas de reunião, avaliações do conselho e comitês, propostas de deliberação, atas de reunião e portais de governança, são utilizadas para aplicar os princípios de governança.

O sistema de governança corporativa é composto por diversos elementos, dos quais as organizações selecionam conforme suas características específicas. Todos os agentes e órgãos devem se responsabilizar pela eficácia desse modelo. Sua implementação, monitoramento e atualização requerem integração e o uso de ferramentas para otimizar o funcionamento e o processo decisório. Devido ao ambiente regulatório atual e ao crescente envolvimento dos *stakeholders*, muitas organizações reconhecem a necessidade de estabelecer estruturas e atribuir responsabilidades relacionadas à governança corporativa, gestão de riscos, controles internos e conformidade a profissionais específicos, como o *governance officer*.

3.4 Importância do *Governance Officer* nas Organizações

Desde a publicação dos Princípios de Governo das Sociedades do Grupo dos vinte (G20) e da OCDE em 1999, revisados em 2004 e 2014/2015, o papel do *Governance Officer* evoluiu

(IBGC, 2022). Esses princípios se tornaram referência global para governança corporativa, influenciando a atualização dos códigos de governança. Inicialmente proposto pela *Cadbury*, o acesso do conselho de administração a um secretário era recomendado, mas agora, devido à complexidade crescente dos ambientes regulatórios, muitas organizações estruturam uma área de governança liderada por um profissional experiente. Em países com sistemas de governança avançados, surgiram os cargos de *Company Secretary*, *Corporate Secretary* e *Chief Governance Officer (CGO)*, refletindo a maturidade dos sistemas de governança.

Nos últimos dez anos, a área de governança ganhou maior reconhecimento no Brasil, o que levou à formalização de uma posição mais abrangente para esse profissional nas organizações. Isso gerou incertezas sobre a nomenclatura adequada para a função. O IBGC (2022), através de uma comissão temática, conduziu um estudo para definir uma terminologia apropriada, culminando no termo “*governance officer*”. Esse termo, no contexto brasileiro, reflete a responsabilidade do profissional de governança nas empresas. É importante ressaltar que “*governance officer*” se refere à função desempenhada, e não ao título do cargo. No setor público, a função equivalente ao *Governance Officer* é frequentemente denominada Secretário de Governança ou Secretário Executivo. Estes profissionais são encarregados de implementar e supervisionar as práticas de governança dentro das instituições governamentais, promovendo a transparência, eficiência e conformidade com normas e regulamentos.

Observou-se uma valorização crescente das boas práticas de governança corporativa pelos diversos *stakeholders*, incluindo sócios, acionistas e administradores. Essas práticas têm trazido benefícios como a redução de conflitos de interesse, a clara separação de competências, maior transparência e prestação de contas, além do estímulo à equidade e responsabilidade socioambiental. Isso tem levado à necessidade de estabelecer uma área especializada em governança corporativa dentro das organizações, responsável pelo seu funcionamento eficaz e pelo cumprimento de suas práticas. Essa área atua de forma independente ou vinculada a outras áreas, garantindo acesso direto às instâncias decisórias para evitar conflitos. Em *holdings* empresariais, a governança da *holding* emite diretrizes para todas as subsidiárias, garantindo o alinhamento da governança em toda a estrutura corporativa (IBGC, 2022).

Algumas organizações contratam profissionais terceirizados como *Governance Officers* para auxiliar na implementação e monitoramento da governança. Embora terceirizados, esses profissionais devem ter amplo acesso às informações necessárias e possuir conhecimentos em governança, direito societário e regulação setorial. A experiência e habilidades interpessoais

são essenciais. A relação com o terceirizado deve ser formalizada com regras claras sobre sigilo e proteção de dados. A decisão entre contratar um profissional interno ou externo deve ser bem avaliada, e a contratação de um terceirizado pode ajudar na estruturação inicial da área e na preparação de um profissional interno. É crucial que o terceirizado dedique-se exclusivamente aos temas de governança, evitando acúmulo de atividades paralelas.

3.4.1 Responsabilidade e atribuições do profissional que exerce a função de *governance officer*

A Secretaria de Governança desempenhava um papel predominantemente burocrático, porém, passou por uma evolução significativa. Atualmente, possui uma função estratégica e abrangente, envolvendo-se não apenas na logística das reuniões do Conselho de Administração, mas também com o Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Assembleias de Acionistas e Comitês de Assessoramento. Sua principal responsabilidade é garantir a conformidade com as práticas de governança corporativa, gerenciar o fluxo de informações e integrar diferentes instâncias de governança. Suas atividades são adaptadas de acordo com o estágio de governança da organização e incluem preparar reuniões, melhorar a qualidade das informações, facilitar discussões, registrar deliberações, garantir a segurança dos documentos e promover as melhores práticas de governança, conforme as diretrizes do IBGC (2015).

A Secretaria de Governança (SG), de acordo com o Manual *Governance Officer* do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), desempenha um papel fundamental na gestão do fluxo de informações e na integração das instâncias decisórias na governança corporativa. O profissional responsável por essa função deve ter amplo conhecimento dos documentos de governança e ir além do simples cumprimento das regulamentações. Suas principais responsabilidades incluem: (a) propor e desenvolver o sistema de governança, alinhado à cultura organizacional, para garantir a efetividade do processo decisório; (b) desenvolver constantemente o sistema de governança; (c) assegurar que os princípios de governança sejam cumpridos e materializados em documentos societários, políticas, normas e em documentos de apoio ao processo decisório, identificando eventuais descumprimentos; (d) estabelecer e monitorar procedimentos que permitam que os órgãos e agentes de governança tenham acesso à infraestrutura, documentação e informações necessárias para o desempenho de suas funções; (e) promover a fluidez da comunicação entre os órgãos decisórios, de apoio técnico e de fiscalização e controle; (f) Fornecer recursos, metodologia e ferramentas que permitam definir e monitorar indicadores de desempenho do sistema de

governança; (g) fornecer informações sobre o sistema de governança para a elaboração de documentos, registros e formulários relevantes, interagindo com as demais áreas da organização; (h) coordenar processos de integração e educação continuada dos agentes de governança; (i) elaborar o relatório de reporte anual de governança; (j) gerir a área de governança.

3.4.2 Regulamentação da função da secretaria de governança

Chiaretto e Paes (2017) observam que, no Brasil, ao contrário de países como os Estados Unidos e a Inglaterra, a função de Secretaria-Geral não é regulamentada. O conselho de administração tem um papel na governança corporativa, lidando com conflitos entre acionistas e gestores. Tradicionalmente, no Brasil, o “Secretário de Conselho” é responsável pela organização e registro das reuniões do conselho. No entanto, com o avanço dos modelos de governança corporativa, há uma tendência de formalizar a função de secretário de governança. No Reino Unido, essa função é regulada pelo *UK Corporate Governance Code* e tem raízes legais que remontam ao *Joint Stock Companies Act* de 1856 (Chiaretto e Paes (2017)). Várias entidades internacionais regulam ou certificam profissionais nessa área.

3.4.3 O perfil e requisitos para o responsável que atua na função de *governance officer*

Portanto, de acordo com o Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC (2015), combinado com o artigo de Artur Neves *et al.* (2017), para desempenhar efetivamente esse papel, é fundamental possuir um conhecimento sólido das melhores práticas de governança corporativa, do setor de negócios e da legislação e regulação que regem a organização.

O profissional que atua como *Governance Officer* lida com diversos interesses, o que exige inteligência emocional e pensamento estratégico para manter o foco nos interesses da organização. O profissional deve possuir habilidades como construção e manutenção de relacionamentos, uso da influência com diplomacia, capacidade de alcançar objetivos com discrição, integridade, credibilidade e empatia. Além disso, é importante ter habilidades de comunicação, articulação e persuasão, boa capacidade de negociação, aptidão para ouvir, visão sistêmica, paciência, humildade, disciplina, adaptabilidade e resiliência. Também é

fundamental ter conhecimento cultural, boa capacidade de organização, proatividade e flexibilidade, habilidade de gerenciamento de conflitos e disposição para investir no próprio desenvolvimento, conforme demonstrando na figura abaixo:

Figura 5 – Perfil do *governance officer*



Fonte: IBGC (2023).

Assim, diante da evolução das práticas de governança e da relevância crescente do *Governance Officer* nas organizações públicas e privadas, evidencia-se a necessidade de um modelo conceitual integrador que una os principais aspectos discutidos na literatura. Tal modelo deve considerar não apenas as competências técnicas e comportamentais, mas também o perfil, a formação e o papel desempenhado por esses profissionais no fortalecimento da governança.

Porém esse modelo deve ter a capacidade de migrar para um formato operacional que permita mensurar e validar o modelo. A articulação dessas dimensões em um framework teórico robusto permite compreender de maneira mais precisa os fatores que influenciam a percepção de importância do *Governance Officer* nas Instituições de Ensino Superior, especialmente na Universidade de Brasília (UnB).

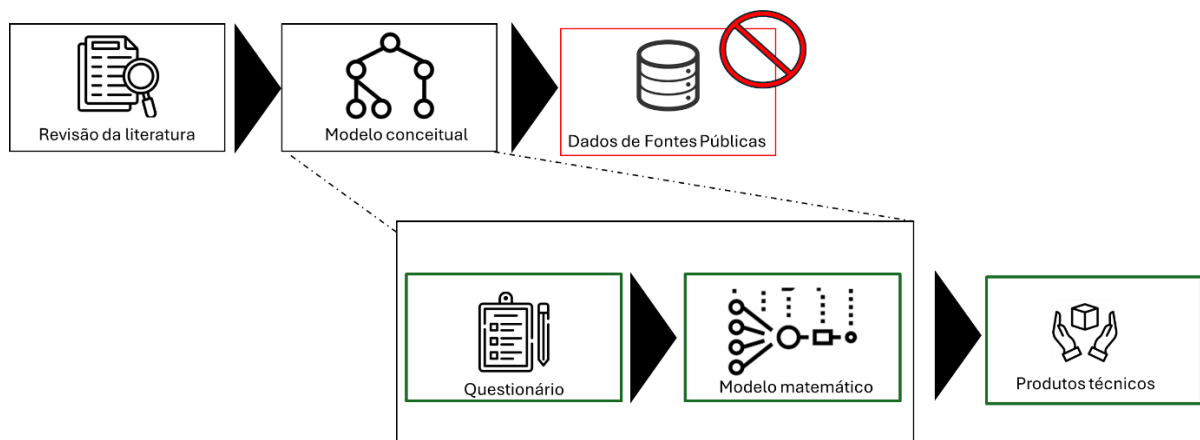
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto sua natureza é considerada aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos gerais ela é exploratório explicativa usando procedimentos

de pesquisa-ação para o entendimento de um fenômeno ou caso, com uma perspectiva pragmática buscando a orientação para aplicação prática para o mundo real.

O estudo seguiu a estrutura da figura 6. Depois de revisar a literatura esperava-se consolidar a literatura em um modelo que seria confrontado por meio de coleta de dados por meio da análise documental de fontes públicas disponíveis, como sites institucionais, estatutos, regimentos internos e relatórios oficiais.

Figura 6 – Estrutura Metodológica



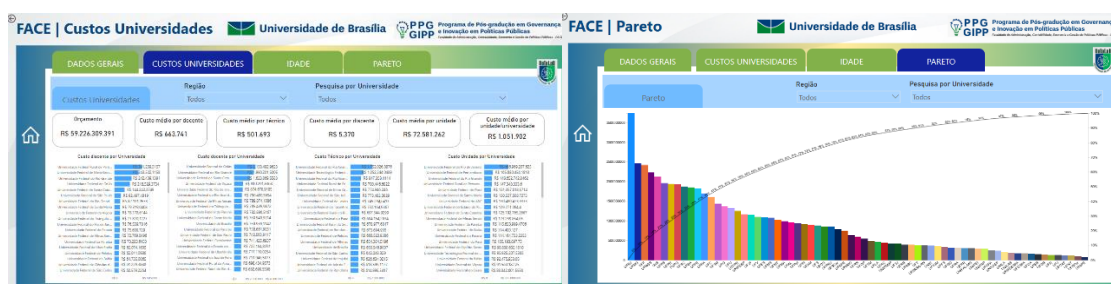
Fonte: Elaborada pela autora

O estudo foi realizado e os dados foram catalogados por meio de um Dashboard de *Business Intelligence*, disponível em <https://www.unbdatalab.org/painelgovernanca>, com senha de acesso: MMGOV.

Foram realizados todos os tratamentos prévios necessários para revelar valor nos dados públicos e foi gerada uma plataforma de governança com análises realizadas por instituição de ensino (Figura 7).

Figura 7 – *Business intelligence*





Fonte: Elaborada pela autora

Contudo, a sistematização dos resultados revelou inconsistências e escassez de dados suficientes para sustentar o modelo conceitual. Por isso, tornou-se inviável prosseguir integralmente por essa linha e optou-se por não apresentar os dados relativos ao tratamento e à construção do Dashboard de Governança, o que evidencia a falta de informações capazes de viabilizar o monitoramento das IES. Essa alteração de rota demonstra a resiliência e a adaptabilidade do estudo: ao constatar a insuficiência dos dados secundários, recorreu-se à coleta primária, por meio de questionário, transformando essa decisão em um ponto forte da pesquisa, e não em uma fragilidade.

Como opção alternativa, foi pensada uma maneira de consolidar o modelo e conseguir coletar dados, chegando-se à modelagem de equações estruturais (em tópico posterior explica-se em detalhe o motivo da escolha). A partir daí foi construído um instrumento (questionário) com a intenção de compreender a importância do *Governance Officer* para as suas instituições na percepção dos gestores. Esse questionário alimenta um modelo matemático com capacidade de explorar as relações entre as variáveis encontradas no modelo conceitual.

A partir dos resultados das análises matemáticas será criado produto técnico. Os pesos de cada item do modelo colaboram com o desenho dos produtos técnicos.

O local de estudo foi o território nacional por meio das IES Federais presentes em cada Estado da federação. O objeto de estudo foi a percepção dos gestores em relação a importância do *Governance Officer* em suas instituições. Estes gestores são integrantes da alta gestão das IFES, incluindo reitores, vice-reitores e chefes de gabinete, considerando seu conhecimento estratégico sobre a estrutura de governança institucional.

4.1 Instrumento de Coleta

O instrumento, após eliminações de correlações e validações estatísticas, possui quatro

questões sobre a identificação da instituição, seis perguntas sobre a estrutura e atribuição do cargo, dez perguntas sobre perfil do *Governance officer*, onze perguntas sobre a formação, cinco sobre competências técnicas de equipe, sete de competências comportamentais, onze de competências técnicas pessoais, sete de papéis e funções para o *Governance officer*, cinco a respeito de sua importância na governança universitária, e uma questão aberta para outras opiniões, totalizando um instrumento com cinquenta e seis (56) questões.

O instrumento passou por tradução tripla, conforme sugere a literatura (Beaton *et al.* 2000), com revisão semântica, de construto e de face (Vieira, 2009) feita por grupo de dois especialistas (um de governança e um de questionários). Após as revisões qualitativas, ele passou pelas revisões quantitativas de confiabilidade e validade ($\alpha=0,916$, $\rho_c=0,928$).

O instrumento de coleta de dados foi feito a partir dos estudos realizados por IBGC (2023), IPMA Brasil (2012), CNE (2005), Yudatama *et al.* (2019), Leite *et al.* (2021), Handayani *et al.* (2022), Brière *et al.* (2015), Bernhardt (2004).

O Quadro 1 a seguir lista, por grupo, as questões já validadas, organizadas na mesma sequência em que foram validadas.

Quadro 1 – Medidas do instrumento

Instrumento - Medidas		
Perfil	São características importantes para o perfil de <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:	Autor
	P1- Contribuir e manter relacionamento	IBGC (2023).
	P2- Saber usar a influência com diplomacia	
	P3- Ter Integridade	
	P4- Ter Credibilidade	
	P5- Ter Empatia	
	P6- Perspicácia e visão sistêmica	
	P7- Inteligência emocional	
	P8- Aptidão de escuta	
	P9- Boa capacidade de organização	
	P10- Adaptabilidade e resiliência	
Formação	Quais competências você considera importante desenvolver no <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:	Autor
	BC PM 1: Liderança	IPMA Brasil (2012).
	BC PM 2: Assertividade	
	BC PM 3: Descontração	
	BC PM 4: Abertura	

Instrumento - Medidas		
	BC PM 5: Criatividade	
	BC PM 6: Orientação para resultados	
	BC PM 7: Eficiência	
	BC PM 8: Negociação	
	BC PM 9: Ética	
	BC PM 10: Comprometimento e inovação	
	BC PM 11: Autocontrole	
Competências de equipe	Dentre as competências técnicas de trabalho em equipe listadas, quais considera importante para o <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:	Autor
	TC PM 1: Delegação de tarefas	IPMA Brasil (2012).
	TC PM 10: Trabalho em equipe.	
	TC PM 11: Comunicação em múltiplos níveis.	
	TC PM 12: Resolução de problemas.	
	TC PM 13: Gestão do tempo.	
Competências comportamentais	Dentre as competências comportamentais, quais considera importante para o <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:	Autor
	BC E8 1: Prontidão e liderança para o trabalho em equipe na busca pela sinergia.	CNE (2005)
	BC E8 2: Iniciativa.	
	BC E8 3: Criatividade.	
	BC E8 4: Determinação.	
	BC E8 5: Desejo de aprender.	
	BC E8 6: Abertura para mudanças.	
	BC E8 7: Consciência das implicações e responsabilidades éticas na prática profissional.	
Competências técnicas pessoais	Dentre as competências técnicas pessoais listadas, quais considera importante para o <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:	Autor
	TC E8 1: Capacidade de articular conhecimentos de acordo com as competências exigidas pelas organizações.	CNE (2005); Brière <i>et al</i> (2015) Bernhardt (2004).
	TC E8 2: Uso de raciocínio lógico, crítico e analítico, com capacidade de analisar e estabelecer relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	
	TC E8 3: Habilidade para lidar com materiais e recursos materiais.	
	TC E8 4: Domínio dos recursos de expressão e comunicação compatíveis com as exigências da prática organizacional, incluindo recepção, processamento e transmissão de informações.	
	TC E8 5: Uso eficaz de tecnologias de informação, respeitando princípios de segurança, confiabilidade e ética na gestão do fluxo de informações.	

Instrumento - Medidas			
	TC_E8_6: Acesso às informações relacionadas à melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, incluindo novas tecnologias e soluções organizacionais emergentes.		
	TC_E8_7: Gestão da informação, garantindo uso uniforme e coerente para diferentes usuários.		
	TC_E8_8: Gerenciar atividades de forma sistêmica, com base em objetivos, metas e planos corporativos.		
	TC_E8_9: Capacidade de maximizar a exploração de recursos tecnológicos.		
	TC_E8_10: Visão geral da organização e suas relações hierárquicas e intersetoriais.		
	TC_E8_11: Prática das funções gerenciais, com domínio sólido de organização, coordenação, controle e direção.		
Papel	Acredito ser um papel do <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:		Autor
	TL1: Assegurar a disseminação e compartilhamento da visão e missão.		Handayani <i>et al.</i> 2022
	TL2: Avaliação consistente das demandas		
	TL3: Animar a equipe		
	TL4: Fornecer <i>feedback</i> aos colaboradores		
	TL5: Reconhecer as conquistas		
	TL6: Liderança responsiva na superação de problemas		
	TL7: Sempre ter soluções para resolver problemas		
Importância	Qual sua opinião a respeito do <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo:		Autor
	SIGT1- Eu acredito que o (a) <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo promove a Melhoria no Desempenho Organizacional		Yudatama <i>et al.</i> (2019); Leite <i>et al.</i> (2021)
	SIGT2- Eu acredito que o (a) <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo promove o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos estratégicos.		
	SIGT3 - Eu acredito que a o (a) <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo promove a criação de valor		
	SIGT4 - Eu acredito que o (a) <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo promove a Mitigação dos Riscos		
	SIGT5 -Eu acredito que ao (a) <i>Governance Officer</i> - Secretário Executivo promove a Efetividade.		

Fonte: Elaborada pela autora.

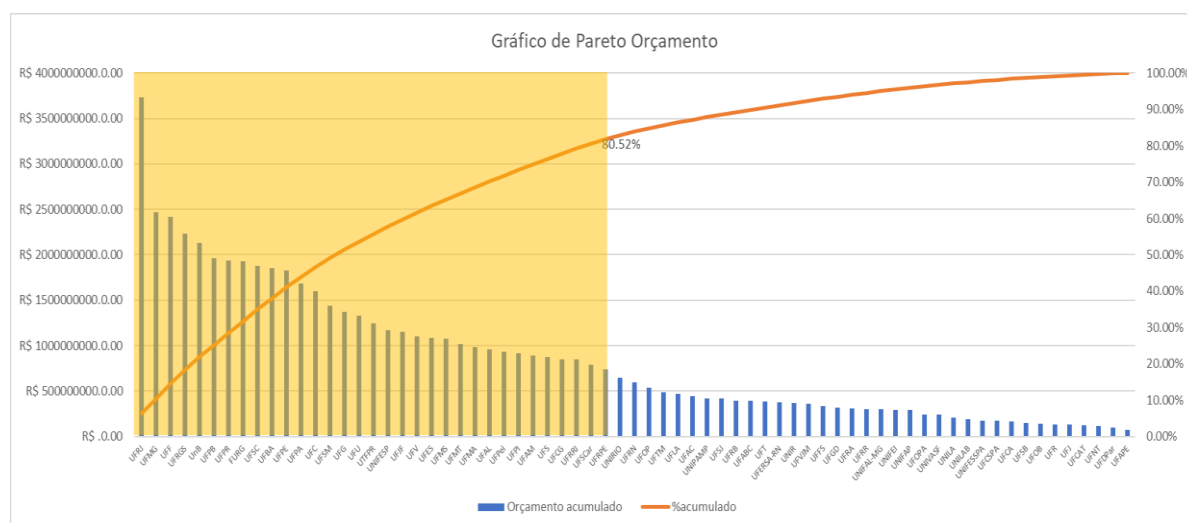
O instrumento utilizou itens da escala de likert de cinco pontos (1 Discordo Totalmente, 2. Discordo em Parte, 3. Nem discordo nem concordo, 4. Concordo em parte e 5. Concordo

totalmente).

4.2 Amostra da Pesquisa

Para a definição da amostra, partiu-se do universo das 69 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) existentes no Brasil. Considerando a complexidade de obtenção de dados detalhados sobre as estruturas de governança em todas essas instituições, optou-se por uma estratégia de amostragem criteriosa. Foram selecionadas 30 universidades federais que, juntas, representam aproximadamente 65% do orçamento total das IFES. Essa abordagem visou assegurar uma amostra com maior representatividade econômica e consequentemente, maior probabilidade de contar com estruturas de governança mais desenvolvidas e documentadas, reforçando a relevância e a robustez da análise.

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto: orçamento



Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário foi encaminhado inicialmente a 30 universidades, correspondentes à amostra previamente definida com base em critérios de representatividade orçamentária e institucional. Contudo, ao longo do processo de coleta de dados, observou-se baixa taxa de resposta por parte das instituições.

Diante desse desafio, foi necessário adotar estratégias adicionais para alcançar a amostra. Entre as medidas adotadas, destacam-se: o envio reiterado do questionário, o contato

telefônico com os gabinetes das reitorias e a solicitação direta de apoio institucional para o preenchimento do instrumento. Para garantir o número de respondentes previstos, foram incluídas mais oito universidades, o que permitiu atingir efetivamente a amostra de 33 instituições respondentes. Após retirar as repostas repetidas o total coletado foi de 31 repostas.

4.3 Coleta e Tratamento de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio do *google forms* entre os dias 9/4/2025 e 9/6/2025. Os questionários foram enviados para instituições de ensino federais, para o *e-mail* de representantes da alta gestão (reitores(as), vices-reitores(as) e chefes de gabinete). Além disso, houve um contato prévio por telefone e acompanhamento junto as IES.

O tratamento dos dados começou a ser feito em uma planilha de *excel* para codificar a entrada no software *SmartPLS*, dedicado a análise de equações estruturais. A decisão de empregar a modelagem por equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) fundamentou-se em critérios metodológicos rigorosos e nas características específicas inerentes ao presente estudo.

O trabalho já havia sofrido um atraso em razão da pouca qualidade dos dados secundários, o que motivou a tomada de outro caminho. Assim, e sabendo da dificuldade crescente nas pesquisas para conseguir respostas em questionários e da população composta de no máximo 69 universidades, além do modelo complexo de ordem mista — composto de duas variáveis independentes tipo formativa compostas emergentes e uma variável do tipo reflexiva latente —, foi decidido utilizar equações estruturais.

Essa complexidade estrutural demanda uma abordagem metodológica que apresente flexibilidade em relação aos pressupostos de normalidade dos dados e que seja adequada para contextos com limitações amostrais. Se fossem coletados todos os dados da população (69 instituições), não seria possível realizar grande parte das análises estatísticas.

Nessas circunstâncias, o PLS-SEM revela-se particularmente adequado para pesquisas de natureza exploratória, desenvolvimento teórico e situações caracterizadas por amostras reduzidas, especialmente quando o modelo apresenta elevada complexidade ou envolve múltiplas variáveis latentes e indicadores (Hair *et al.*, 2018a).

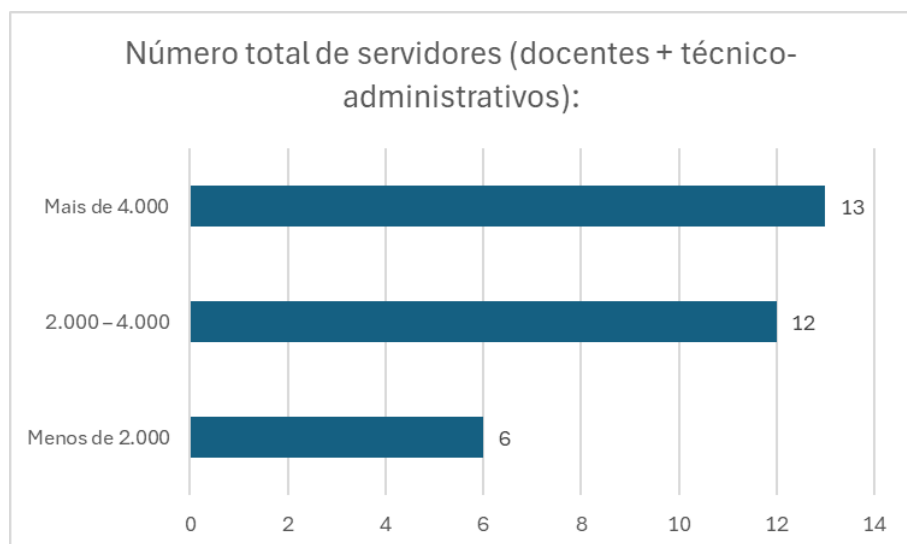
Desta forma, o PLS-SEM demonstrou-se mais apropriado por constituir uma técnica

orientada à predição, tolerante à ausência de normalidade e eficaz mesmo em contextos amostrais reduzidos, conforme discutido por Hair *et al.* (2020b) e Sarstedt *et al.* (2024). Adicionalmente, sua capacidade de processar modelos de múltiplas camadas o torna especialmente indicado para estudos que envolvem construtos hierárquicos, como observado no caso em questão.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Inicialmente foram tratados os dados de demografia da firma das instituições participantes. Conforme o gráfico 2, a maioria das instituições que participaram desse estudo são consideradas grandes e médias.

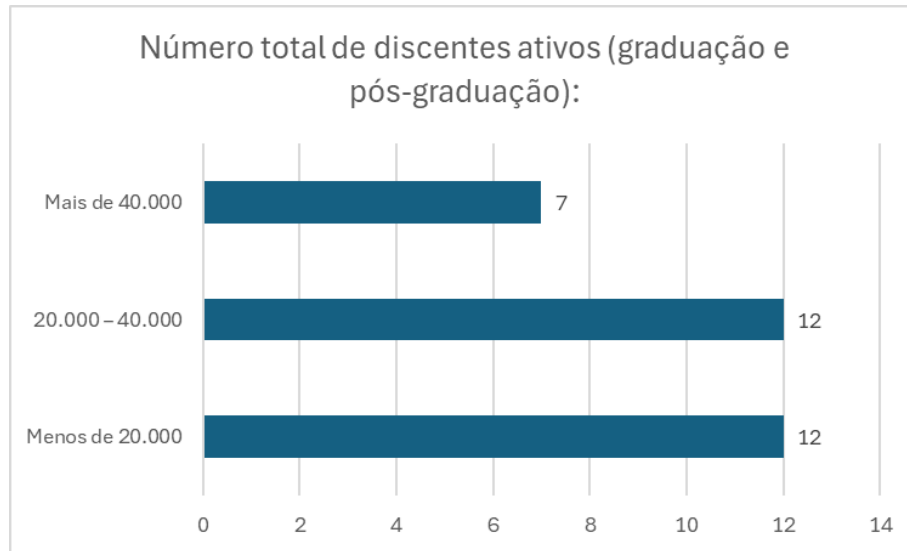
Gráfico 2 – Número total de servidores (docentes e técnicos administrativos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas sete instituições possuem mais de 40.000 estudantes. 28 instituições usam a denominação “Chefe de Gabinete”, e duas usam “secretário (a) executivo(a)”, finalmente uma instituição usa o nome de “Chefe de Gabinete da Reitoria e Relações Institucionais”

Gráfico 3 – Número total de discentes ativos (graduação e pós-graduação)

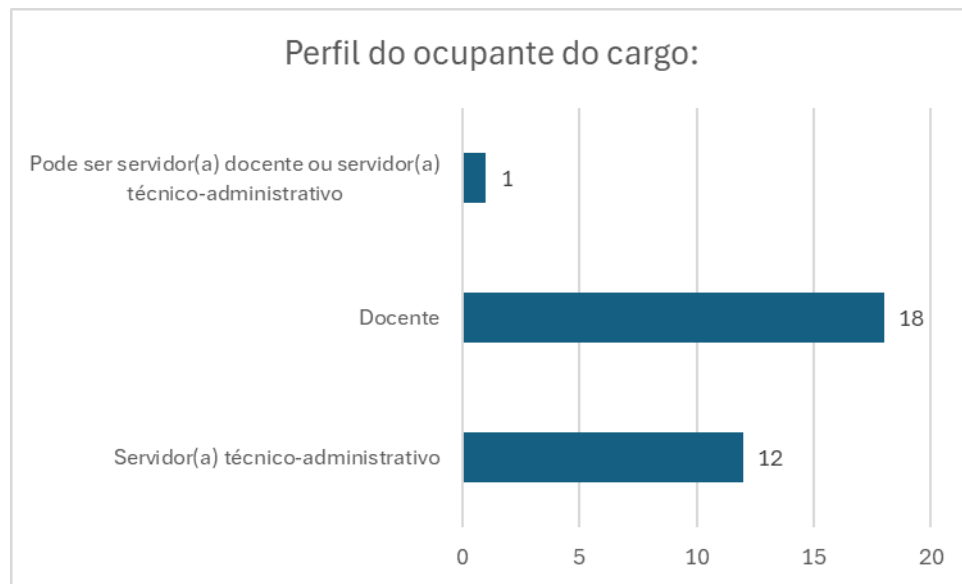


Fonte: Elaborado pela autora.

O documento institucional que formaliza a função em 18 universidades é o regimento interno, sete são o estatuto e uma não possui documento que respalde a função. 27 instituições se reportam diretamente ao Reitor(a) e uma ao Vice-Reitor. As demais usam outros níveis de reporte. Quanto ao nível de função, 29 instituições tratam como CD3, uma como CD4 e uma como FG1.

Os ocupantes do cargo, em sua maioria, são docentes, seguido de servidores e em uma instituição pode ser qualquer um destes (Gráfico 4). Em uma das instituições o ocupante não possui o curso superior completo e em 26 instituições o profissional tem mais de 10 anos de serviço, demonstrando conhecimento da instituição.

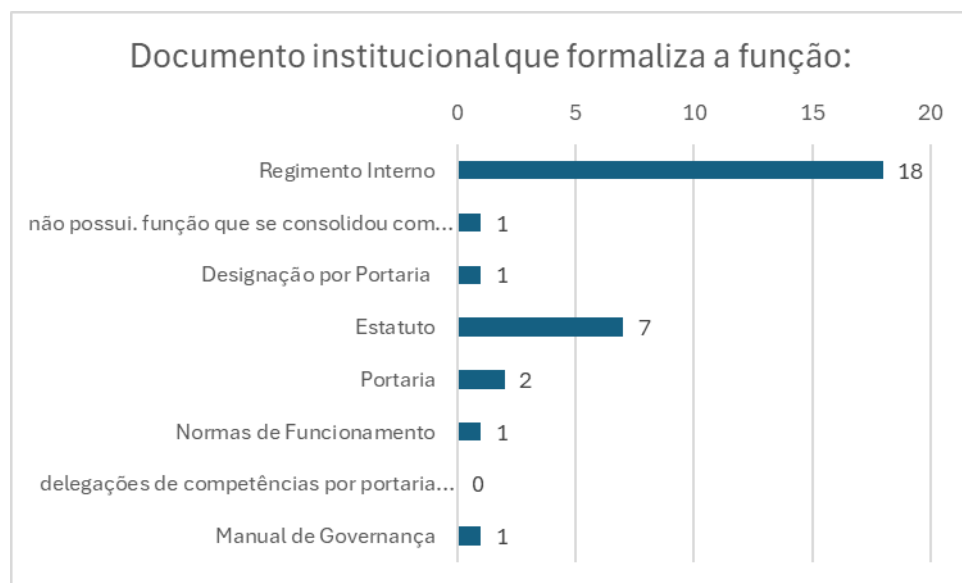
Gráfico 4 – Perfil do ocupante do cargo



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os documentos institucionais que formalizam a função, 18 são regimentos internos e sete são estatutos. Uma instituição não possui documento que consolide a função (Gráfico 5).

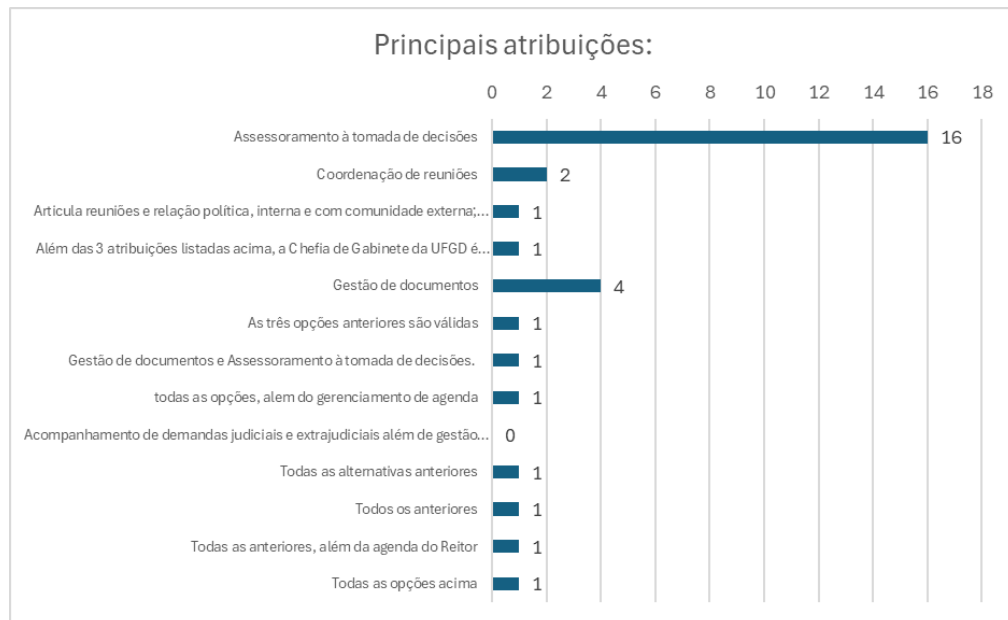
Gráfico 5 – Documento institucional que formaliza a função



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as principais atribuições estão assessorar a tomada de decisões em 16 instituições de ensino, seguido da gestão de documentos (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Principais atribuições



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante perceber que apesar de ser um cargo estratégico, muitas instituições ainda consideram o cargo como estando em um nível operacional. Entre as pessoas que responderam, 13 eram homens e 18 eram mulheres, e a maioria está acima dos 40 anos de idade.

Após caracterizar a amostra, foram realizadas as análises inferenciais. Essa pesquisa analisou os fatores que influenciam a percepção de importância do *Governance Officer* em instituições federais de ensino, a partir de um modelo de equações estruturais (PLS-SEM).

O modelo proposto relaciona dois construtos principais: Competências, composto pelas dimensões competências técnicas pessoais, competências técnicas da equipe e competências comportamentais; e Arquitetura da Liderança, formado pelas dimensões formação, perfil e papel.

Esses construtos atuam como variáveis antecedentes para explicar a variável dependente Percepção de Importância do Cargo, que reflete como o papel do *Governance Officer* é valorizado e reconhecido na instituição.

A análise visa compreender em que medida as Competências e a Arquitetura da

Liderança contribuem para consolidar a relevância estratégica do *Governance Officer* na estrutura organizacional a partir da percepção de gestores das IES.

Assim, foi operacionalizado um modelo conceitual e suas medidas e em seguida foi realizado o cálculo do modelo.

5.1 Modelo e Hipóteses

A função do *Governance Officer*, muitas vezes exercida por profissionais do Secretário Executivo em âmbitos organizacionais complexos, tem se tornado cada vez mais estratégica para a promoção de boas práticas de governança, alinhamento institucional e sustentação da vantagem competitiva. A percepção sobre a importância desse cargo depende de múltiplos fatores, entre os quais se destacam as competências (Variável 1) e a Arquitetura da Liderança (Variável 2) do profissional. Ambas influenciam diretamente a percepção da importância do cargo (Variável 3), que neste estudo é compreendida como a capacidade percebida do *Governance Officer* de agregar valor, promover alinhamento institucional, mitigar riscos e elevar o desempenho organizacional.

5.1.1 Variável 1. Competências

As competências são concebidas como um construto multidimensional, formado por quatro blocos: competências técnicas pessoais, competências técnicas da equipe, competências comportamentais e competências relacionais.

As competências técnicas pessoais dizem respeito à capacidade do profissional em articular conhecimentos, utilizar raciocínio crítico, dominar ferramentas tecnológicas e de comunicação, gerir informações com segurança e atuar com visão sistêmica. Essas competências são alinhadas ao que Todorov *et al.* (2021) identificaram como essenciais para o Secretário Executivo na gestão de projetos.

As **competências técnicas da equipe** referem-se às habilidades coletivas que permitem ao *Governance Officer* atuar de forma colaborativa, com destaque para gestão do tempo, resolução de problemas, comunicação em múltiplos níveis e delegação. Essas competências têm impacto direto na liderança de equipes e são fundamentais em contextos de gestão de

projetos e processos (Todorov *et al.*, 2021).

Essas competências são amplamente reconhecidas por estruturas internacionais, como o IPMA (2012), e são reiteradas no Parecer do Conselho Nacional de Educação – (CNE/CES Brasil, 2005), que destaca a importância da formação voltada à atuação sistêmica, interdisciplinar e estratégica do profissional de Secretário Executivo. Adicionalmente, estudos como o de Yudatama (2019) apontam que a Gestão de Competências é um fator relevante para o desempenho da governança, e que a percepção dos profissionais sobre essas competências influencia diretamente a efetividade organizacional. Essas fontes operacionalizaram as competências técnicas de equipe a partir de cinco itens:

- Delegação de tarefas - Refere-se à habilidade de distribuir responsabilidades de forma equilibrada, garantindo que as tarefas estejam alinhadas às capacidades da equipe, promovendo engajamento e eficiência.
- Trabalho em equipe – Aponta para a capacidade de atuar de maneira colaborativa, favorecendo a sinergia entre os membros e contribuindo para a construção de um ambiente cooperativo.
- Comunicação em múltiplos níveis – Representa a competência de transmitir informações de maneira clara, assertiva e eficaz entre diferentes níveis hierárquicos da organização, essencial para o alinhamento institucional.
- Resolução de problemas – Expressa a aptidão para identificar obstáculos, analisar causas e propor soluções criativas e viáveis que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.
- Gestão do tempo – Indica a habilidade de planejar, priorizar e executar tarefas com eficácia, assegurando o cumprimento de prazos e o uso racional dos recursos disponíveis.

Já as **competências comportamentais** abrangem atributos como iniciativa, determinação, empatia, criatividade, abertura para mudanças e consciência ética. Segundo Gallardo-Vázquez *et al.* (2024), valores como empatia e solidariedade são cruciais para a gestão estratégica em instituições que buscam alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Gallardo-Vázquez *et al.*, 2024).

No escopo da governança universitária, essas competências são fundamentais para o exercício de funções que exigem liderança colaborativa, flexibilidade, responsabilidade ética e

capacidade de inovação, essa variável é operacionalizada através das seguintes questões:

- **Prontidão e liderança** para o trabalho em equipe na busca pela sinergia - Avalia a disposição ativa para colaborar e liderar de forma integrada, promovendo ambientes de trabalho cooperativos. Esta competência favorece a construção de soluções em conjunto, reforçando a coesão institucional.

- **Iniciativa** - Reflete a proatividade do profissional diante de demandas e oportunidades. A capacidade de agir sem depender exclusivamente de ordens superiores é essencial para contextos que exigem agilidade na tomada de decisão e antecipação de problemas.

- **Criatividade** - Mede a habilidade de propor soluções originais, pensar fora dos padrões e contribuir para a inovação organizacional. Essa competência é valorizada especialmente em processos de melhoria contínua e adaptação a novas realidades.

- **Determinação** - Indica o nível de persistência e foco na superação de obstáculos. Profissionais determinados demonstram resiliência diante de adversidades e mantêm o comprometimento com os objetivos institucionais.

- **Desejo de aprender** - Avalia a disposição contínua para o aprendizado e aprimoramento pessoal. Essa abertura à aprendizagem contínua fortalece a capacidade adaptativa e o crescimento profissional.

- **Abertura para mudanças** - Refere-se à receptividade diante de inovações, ajustes organizacionais ou novas metodologias. Profissionais abertos às mudanças contribuem para a modernização e evolução institucional.

- **Consciência das implicações e responsabilidades éticas na prática profissional** - Examina o grau de responsabilidade moral e compreensão dos impactos das ações profissionais. Essa consciência é essencial para a legitimidade institucional, principalmente em contextos públicos e educacionais.

Finalmente, as **Competências Técnicas Pessoais** correspondem à capacidade individual do profissional em mobilizar conhecimentos, habilidades e tecnologias para realizar atividades organizacionais com eficiência, integridade e alinhamento estratégico.

Essas competências estão relacionadas à capacidade de influenciar com diplomacia, escutar ativamente, manter relações de confiança e atuar com integridade. Conforme apontado por Miotto *et al.* (2020), ativos intangíveis como reputação e legitimidade dependem

diretamente da percepção interna e externa da competência relacional dos gestores (Miotto *et al.*, 2020).

No contexto do estudo, essa variável é operacionalizada por meio de 11 indicadores que refletem o desempenho técnico individual em diferentes dimensões da prática institucional essa variável é operacionalizada através das seguintes questões:

- Capacidade de articular conhecimentos - Avalia o quanto o profissional consegue integrar saberes diversos às exigências da organização. Trata-se de uma competência-chave para responder a contextos complexos e interdisciplinares, especialmente em ambientes universitários que demandam atuação transversal.

- Visão geral da organização e suas relações - Verifica se o profissional compreende a estrutura organizacional e suas conexões internas e externas. Essa visão sistêmica favorece decisões mais estratégicas e ações alinhadas à missão institucional.

- Prática das funções gerenciais - Mede o domínio sobre planejamento, organização, direção e controle, competências fundamentais para cargos de apoio à gestão e assessoramento superior, como o do *Governance Officer*.

- Uso de raciocínio lógico, crítico e analítico - Avalia a capacidade de analisar dados, identificar padrões e propor soluções com base em relações causais. Essencial para diagnósticos organizacionais, mapeamento de riscos e resolução de problemas.

- Habilidade para lidar com materiais e recursos materiais - Observa o uso adequado e racional de recursos físicos, importante para garantir eficiência operacional, controle de custos e sustentabilidade nos processos.

- Domínio da expressão e comunicação organizacional - Avalia a clareza na recepção, processamento e transmissão de informações, essencial para a fluidez da comunicação interna e institucional.

- Uso eficaz das tecnologias da informação - Verifica o conhecimento e uso de ferramentas digitais com segurança e ética. Reflete a capacidade de operar e proteger o fluxo de informações, o que é vital em contextos de governança digital.

- Acesso a informações para melhoria e inovação - Mede a proatividade em buscar dados atualizados e relevantes para aprimorar processos e serviços, sinalizando um perfil de atualização constante e sensível à inovação.

- Gestão da informação para diferentes públicos - Avalia a organização e padronização da informação de forma acessível e confiável, o que garante coerência nos processos comunicacionais e decisórios.

- Gerenciar atividades com base em metas e planos - Verifica a competência para planejar e executar ações alinhadas a estratégias organizacionais, com visão orientada a resultados.

- Maximização do uso de recursos tecnológicos - Avalia o aproveitamento pleno das tecnologias disponíveis, garantindo automação de rotinas, eficiência nos fluxos e melhor uso do tempo.

Esses indicadores foram construídos com base nas diretrizes do Parecer CNE/CES (Brasil, 2005), que estabelece competências indispensáveis à formação de profissionais com perfil técnico-gerencial e visão estratégica. Conforme reforçado por Yudatama (2021), investir no desenvolvimento dessas competências resulta em maior engajamento institucional, inovação nos serviços públicos e melhor desempenho das práticas de governança.

Assim, no contexto da governança universitária e da atuação do *Governance Officer*/Secretário Executivo, a variável Competência representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho efetivo das funções administrativas e estratégicas na organização que podem influenciar a percepção da importância do profissional, gerando a hipótese:

- *Hipótese H₁: As competências influenciam positivamente a percepção da importância do papel de Governance Officer, Secretário Executivo.*

5.1.2 Variável 2. Arquitetura da liderança

A escolha do termo "arquitetura" destaca a ideia de um sistema planejado e interdependente, no qual cada elemento (papel, formação e perfil) atua como um "pilar" que sustenta a liderança eficaz, conforme defendido na IPMA (2012) e no Código de Governança Corporativa (IBGC, 2023) e por Handayani *et al.* (2022).

Assim, se trata de uma variável formativa/emergente, que diz respeito à formação acadêmica e experiência profissional, somadas às características de perfil e à clareza do papel exercido na organização. Esse grupo de variáveis formaria o conceito Arquitetura de Liderança,

sendo definida como o conjunto estruturado, dinâmico e integrado de papéis, competências e características pessoais que sustentam a capacidade de um indivíduo ou grupo de guiar, inspirar e gerar resultados efetivos em contextos organizacionais complexos.

A **formação** compreende a base de conhecimento, a capacidade analítica e a liderança desenvolvidas ao longo da trajetória educacional e profissional. Conforme Handayani *et al.* (2022), a liderança transformacional está associada a resultados sustentáveis apenas quando mediada por transparência e *accountability*, o que remete à importância de formação que prepare para esses desafios (Handayani *et al.*, 2022). A formação está projetada em uma série de características necessárias explicadas como:

- **Liderança:** A liderança refere-se à habilidade de inspirar, guiar e influenciar membros da equipe para atingir objetivos comuns do projeto. Envolve criar uma visão clara, mobilizar esforços e alinhar comportamentos individuais ao propósito coletivo. Um líder eficaz demonstra capacidade de motivar, resolver conflitos e tomar decisões assertivas em contextos complexos.

- **Assertividade:** Trata-se da capacidade de expressar opiniões, decisões e necessidades de forma clara, firme e respeitosa. Um profissional assertivo defende suas ideias sem agressividade, garantindo uma comunicação eficaz e prevenindo conflitos desnecessários. Essa competência favorece a objetividade nas interações, especialmente em ambientes de projeto dinâmicos.

- **Descontração (*Relaxation*):** Conceito relacionado à capacidade de manter a calma e estabilidade emocional em situações de pressão ou incerteza. Indica resiliência e equilíbrio, características essenciais para enfrentar mudanças ou desafios inesperados no projeto, evitando impactos negativos na equipe.

- **Abertura (*Openness*):** Refere-se à disposição para ouvir ideias e sugestões, aceitar *feedbacks* e considerar diferentes perspectivas. A abertura promove ambientes colaborativos e inclusivos, estimulando inovação e aprendizado contínuo.

- **Criatividade:** Envolve a habilidade de gerar novas ideias, propor soluções inovadoras e abordar problemas de forma não convencional. A criatividade é fundamental para adaptação e melhoria contínua, sendo especialmente valiosa em cenários que demandam soluções rápidas e eficazes.

- **Orientação para resultados:** Diz respeito ao foco constante em atingir os objetivos estratégicos do projeto. Implica priorização de atividades, comprometimento com prazos e

metas, e capacidade de superar obstáculos para garantir entregas com qualidade.

- **Eficiência:** É a competência para utilizar recursos (tempo, orçamento, pessoas) de forma otimizada, reduzindo desperdícios e maximizando produtividade. Está ligada à capacidade de planejar, monitorar e ajustar processos para melhorar o desempenho geral do projeto.

- **Negociação:** Compreende a habilidade de mediar interesses divergentes, buscando acordos mutuamente benéficos entre partes interessadas. Envolve comunicação estratégica, empatia e persuasão para solucionar conflitos e garantir alinhamento de expectativas.

- **Ética:** Relaciona-se ao compromisso com princípios morais, transparência e integridade em todas as decisões e ações do projeto. A ética sustenta a confiança entre membros da equipe, clientes e demais *stakeholders*.

- **Comprometimento e inovação:** O comprometimento traduz a dedicação constante ao sucesso do projeto, enquanto a inovação reflete a busca por melhorias contínuas, aplicação de novas tecnologias e adoção de práticas diferenciadas. Essa combinação fortalece a adaptabilidade e a competitividade da organização.

- **Autocontrole (*Self-control*):** Indica a capacidade de gerir as próprias emoções, mantendo postura profissional mesmo diante de adversidades ou pressões. Um bom autocontrole facilita tomadas de decisão racionais e preserva o ambiente saudável de trabalho.

Por sua vez o **perfil** profissional inclui características como visão sistêmica, inteligência emocional, resiliência e capacidade de adaptação. Segundo Truong *et al.* (2021), fatores de governança institucional afetam diretamente a produtividade e legitimidade dos profissionais de ensino superior, e o mesmo pode ser extrapolado para cargos administrativos de alto nível (Truong *et al.*, 2021).

O perfil pode ser materializar a partir dos seguintes itens (IBGC, 2023):

- **Contribuir e manter relacionamento:** Refere-se à capacidade de construir, cultivar e sustentar relacionamentos de confiança com diferentes partes interessadas, internos e externos. Envolve empatia, respeito, transparência e colaboração contínua, visando gerar valor compartilhado e manter o alinhamento com o propósito e os objetivos organizacionais (IBGC, 2023).

- **Saber usar a influência com diplomacia:** Consiste em influenciar decisões e

comportamentos de maneira ética e assertiva, conciliando interesses divergentes e mantendo um ambiente harmonioso. Diplomacia implica comunicar-se com cuidado, respeitando diferentes pontos de vista e buscando soluções que maximizem o interesse coletivo.

- Ter integridade: Significa agir de acordo com princípios éticos, manter coerência entre discurso e prática, ser honesto e transparente em todas as interações. A integridade é um dos pilares fundamentais da governança corporativa, garantindo a confiança e a legitimidade do profissional perante as partes interessadas.

- Ter credibilidade: Credibilidade é o reconhecimento da confiabilidade de uma pessoa, construída ao longo do tempo por meio de ações consistentes, transparentes e alinhadas a valores éticos. Um profissional com credibilidade inspira confiança e fortalece o relacionamento com *stakeholders*.

- Ter empatia: Trata-se da capacidade de compreender e considerar os sentimentos, necessidades e perspectivas dos outros, facilitando relações interpessoais mais harmoniosas e decisões mais humanas. A empatia é essencial para promover ambientes inclusivos e colaborativos.

- Perspicácia e visão sistêmica: É a habilidade de perceber detalhes importantes e interpretar sinais sutis do ambiente organizacional. Já a visão sistêmica refere-se à capacidade de compreender as inter-relações entre diferentes áreas e processos, identificando impactos e oportunidades de maneira ampla, integradora e estratégica.

- Inteligência emocional: Envolve reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, para lidar com desafios, manter a calma sob pressão e fortalecer relações interpessoais. A inteligência emocional é associada à liderança eficaz e ao fortalecimento da cultura organizacional.

- Aptidão de escuta (escuta ativa): A escuta ativa é a capacidade de ouvir com atenção plena, demonstrando interesse genuíno e buscando compreender o interlocutor antes de responder. Essa competência é vital para fortalecer o diálogo, prevenir conflitos e tomar decisões mais informadas.

- Boa capacidade de organização: Refere-se à habilidade de planejar, priorizar e coordenar atividades de forma eficiente, garantindo uso adequado dos recursos e cumprimento de prazos. Uma boa organização contribui para a eficiência operacional e para a qualidade dos resultados.

- **Adaptabilidade e resiliência:** Adaptabilidade é a disposição para se ajustar rapidamente a mudanças e novas circunstâncias. Já a resiliência é a capacidade de enfrentar adversidades, aprender com elas e recuperar-se mantendo o foco nos objetivos. Juntas, essas competências são fundamentais para navegar em ambientes complexos e voláteis.

Finalmente, **o papel** exercido diz respeito à clareza, à amplitude e à efetividade das funções executadas, tais como alinhamento da missão, mediação de conflitos, apoio decisório e engajamento com *stakeholders*.

Handayani *et al.*, (2022), discutem a liderança transformacional (*transformational leadership*) e seus efeitos com foco em transparência e *accountability* (prestação de contas). Essa liderança possui características como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Como a liderança aparece como item em outros constructos, estabelecemos o nome de papel para essa variável e está formada de alguns itens (Handayani *et al.*, 2022):

- **Assegurar a disseminação e compartilhamento da visão e missão:** Refere-se à capacidade do líder de formular e comunicar uma visão e missão claras, inspirando e alinhando os colaboradores a esses propósitos organizacionais. No artigo, isso é relacionado à motivação inspiradora, pois o líder mobiliza a equipe em torno de objetivos comuns, fortalecendo o engajamento e o comprometimento coletivo.

- **Avaliação consistente das demandas:** Consiste na habilidade de analisar criticamente as necessidades, expectativas e solicitações dos *stakeholders* e equipe, equilibrando prioridades e recursos. Esse item se conecta à estimulação intelectual, pois requer reflexão crítica e adaptação constante para garantir a adequação das decisões estratégicas.

- **Animar a equipe:** Relaciona-se diretamente à dimensão de motivação inspiradora, em que o líder encoraja, energiza e mantém o moral alto. Ao animar a equipe, o líder fomenta confiança, otimismo e disposição para enfrentar desafios, criando um ambiente motivador e positivo.

- **Fornecer *feedback* aos colaboradores:** Reflete a dimensão de consideração individualizada, que destaca a importância de acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador, orientando e apoiando seu crescimento. O *feedback* permite que os indivíduos se sintam valorizados e reconhecidos, além de melhorar o desempenho geral.

- Reconhecer as conquistas: Conceito vinculado à motivação inspiradora e à consideração individualizada. Reconhecer conquistas reforça comportamentos positivos, aumenta o engajamento e fortalece o vínculo entre líder e equipe, incentivando a busca por resultados cada vez melhores.

- Liderança responsiva na superação de problemas: Refere-se à capacidade do líder de responder rápida e adequadamente a desafios, apoiando a equipe em situações críticas. É um reflexo da influência idealizada, pois mostra que o líder é um modelo confiável e capaz de guiar o grupo, transmitindo segurança em momentos de incerteza.

- Sempre ter soluções para resolver problemas: Relaciona-se à combinação de estimulação intelectual e influência idealizada. O líder que apresenta soluções demonstra proatividade, criatividade e domínio técnico, fortalecendo a confiança e a percepção de competência por parte da equipe.

Esses elementos estão associados à liderança responsiva e à criação de valor público, conforme demonstrado por Yanto *et al.* (2024).

- *Hipótese H2: A Arquitetura da Liderança influencia positivamente a percepção da importância do papel de Governance Officer, Secretário Executivo.*

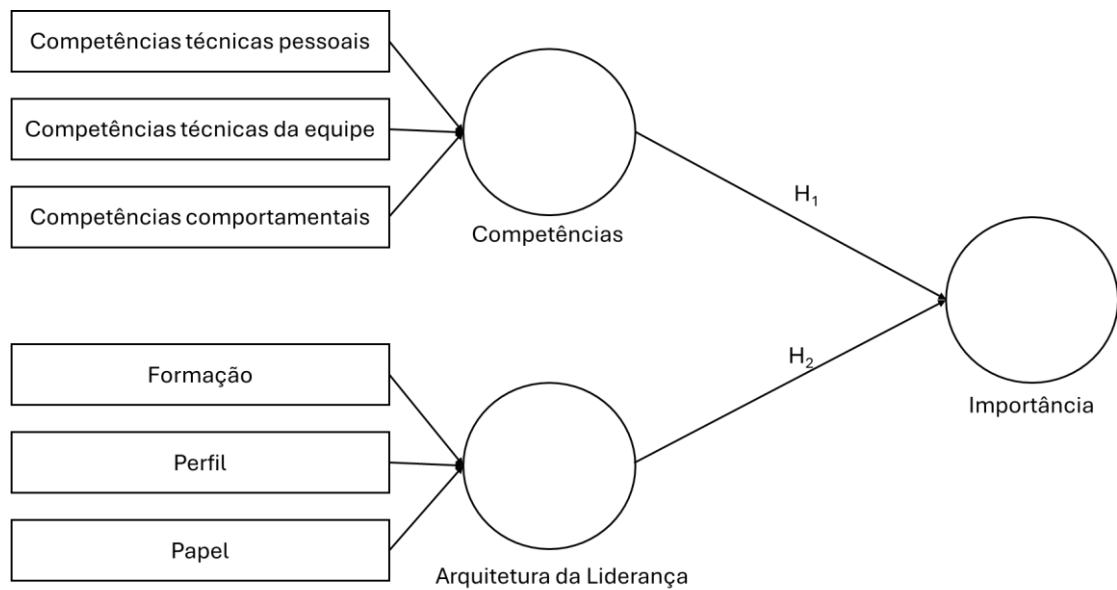
5.1.3 Variável 3. Percepção da Importância do Cargo

A variável dependente refere-se à forma como os *stakeholders* avaliam a contribuição do *Governance Officer* para o desempenho organizacional, a criação de valor, o alinhamento estratégico e a mitigação de riscos. Estudos como os de Leite *et al.* (2021) apontam que a percepção dos funcionários sobre a governança tem papel central no sucesso da gestão e na efetividade das diretrizes organizacionais (Leite *et al.*, 2021).

Dessa forma, compreender os fatores que moldam essa percepção permite avançar na construção de modelos preditivos e explicativos para a valorização e institucionalização do cargo de *Governance Officer* nas organizações contemporâneas.

Assim, esse estudo integrou as descobertas realizadas na literatura em um modelo conceitual (Figura 8):

Figura 8 – Modelo Conceitual



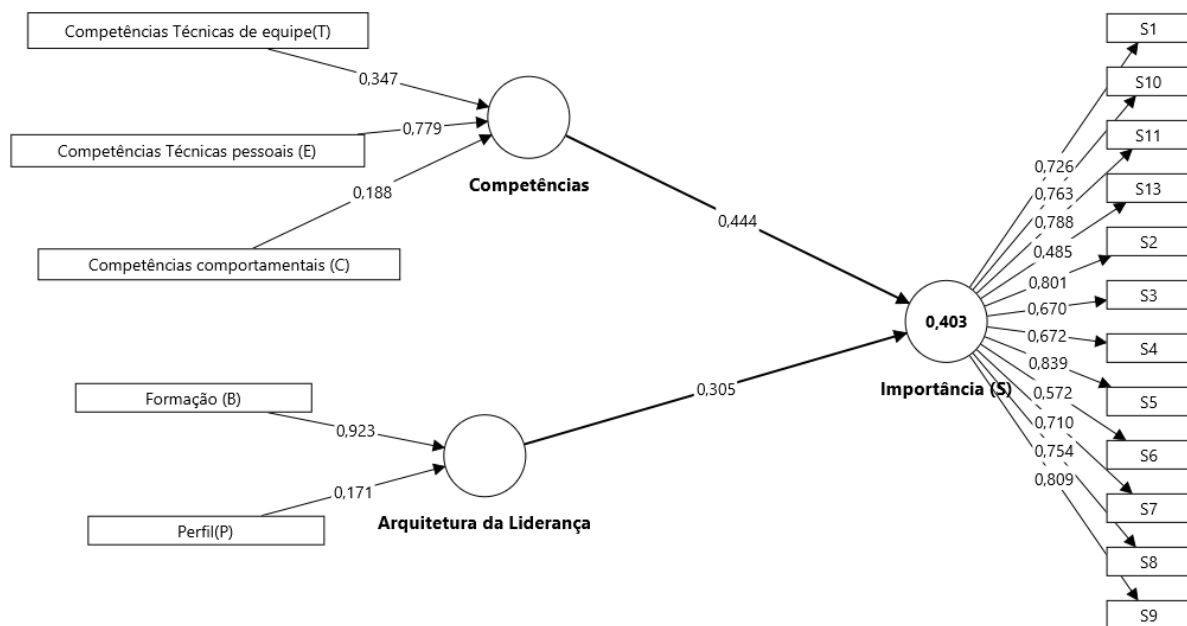
Fonte: Elaborada pela autora.

- *Hipótese H₁: As competências influenciam positivamente a percepção da importância do papel de Governance Officer, Secretário Executivo.*
- *Hipótese H₂: A formação e o perfil influenciam positivamente a percepção da importância do papel de Governance Officer, Secretário Executivo.*

Esse modelo será calculado e analisado na seção de resultados e análises

O modelo foi calculado e os resultados (figura 8), porém antes de realizar as explicações de influência de cada variável é necessário compreender se o modelo é confiável e válido. Pode-se perceber que o modelo calculado estável perdeu o indicador papel, sugere-se que seja porque muitos dos itens ali existentes apareciam de maneira transversal em outras construções.

Figura 9 – Modelo e Calculado



Fonte: elaborada pela autora.

5.2 Modelo de Medida

O modelo de pesquisa aqui proposto caracteriza-se por uma estrutura mista de mensuração, formada por uma variável reflexiva e duas variáveis formativamente especificadas. Esta distinção tipológica entre modelos de medida assume importância central na análise, dado que implica pressupostos conceituais e procedimentos estatísticos diferenciados para a avaliação da qualidade dos construtos. Os modelos reflexivos fundamentam-se no pressuposto de que os indicadores constituem manifestações observáveis do construto latente subjacente, enquanto os modelos formativos operam sob a premissa de que os indicadores, em conjunto, formam e definem o construto. Consequentemente, faz-se necessária a aplicação de critérios avaliativos específicos para cada modalidade, levando-se em consideração suas respectivas lógicas causais e aspectos estatísticos associados (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2020b).

5.2.1 Modelo de medida reflexivo

A avaliação da variável reflexiva procedeu-se conforme os critérios metodológicos estabelecidos por Sarstedt *et al.* (2024), abrangendo as dimensões de confiabilidade de item, confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante. Estas dimensões constituem elementos essenciais para assegurar que os indicadores reflitam apropriadamente o construto latente teoricamente proposto.

5.2.1.1 Confiabilidade de Item

A confiabilidade de item examina o grau de associação entre cada indicador individual e o construto que se propõe a mensurar. Esta análise é operacionalizada mediante o exame das cargas fatoriais externas, onde cargas mais elevadas indicam maior variância compartilhada e, por conseguinte, maior influência do indicador na composição da variável latente.

A verificação da confiabilidade de item realizou-se através da análise das cargas fatoriais dos indicadores componentes. Todos os itens constantes na figura 9 apresentaram cargas superiores ao limiar de 0,40, valor mínimo considerado aceitável segundo as diretrizes propostas por Hair *et al.* (2020b), particularmente em contextos em que a exclusão de itens não compromete a validade convergente ou a integridade da estrutura teórica do construto. A decisão pela manutenção destes indicadores mostrou-se adequada, considerando-se que sua permanência não ocasionou prejuízos às etapas posteriores de avaliação do modelo.

5.2.1.2 Confiabilidade Interna

A confiabilidade interna examina o grau de correlação entre os indicadores de um mesmo construto, avaliando, dessa forma, a consistência interna daquilo que se pretende mensurar. Esta dimensão é quantificada por meio de índices específicos, tais como o coeficiente alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (CR). Embora o alfa de Cronbach constitua uma medida amplamente reconhecida na literatura, identificaram-se limitações contemporâneas em sua aplicação, particularmente por não incorporar os valores das cargas dos indicadores em seu cálculo, razão pela qual se recomenda a utilização de medidas complementares, como a confiabilidade composta (Hair *et al.*, 2020b).

Tabela 1 – Confiabilidade interna, validade e colinearidade

	Alfa de Cronbach	rho_c	AVE	VIF	
Importância (S)	0,916	0,928	0,52	Competências	1,21
				Arquitetura da Liderança	1,21

Fonte: tabela extraída do *software* SmartPLS 4.0

A consistência interna dos indicadores foi examinada por meio de duas medidas complementares: o coeficiente alfa de Cronbach, o Rho_A e a confiabilidade composta (CR). Os resultados obtidos indicaram valores de 0,916 para o coeficiente alfa de Cronbach e 0,928 para a confiabilidade composta. Cabe observar que valores elevados do alfa de Cronbach podem eventualmente indicar a presença de colinearidade entre os indicadores, aspecto que será posteriormente examinado para assegurar a adequação da medida (Tabela 1).

Todos os índices situaram-se dentro do intervalo recomendado pela literatura especializada (0,70 a 0,95), evidenciando um nível apropriado de confiabilidade interna (Hair *et al.*, 2020b; Ramírez *et al.*, 2014).

5.2.1.3 Validade Convergente

A validade convergente examina se os indicadores de um construto efetivamente convergem para mensurar o mesmo conceito subjacente. Esta avaliação é conduzida por meio da Variância Média Extraída (AVE), cujo valor deve ser igual ou superior a 0,50. A validade convergente foi aferida, obtendo-se o valor de 0,522 (Tabela 1). Este resultado encontra-se acima do limiar mínimo estabelecido de 0,50, indicando que o construto demonstra capacidade para explicar mais da metade da variância média de seus indicadores, atendendo satisfatoriamente ao critério de convergência.

5.2.1.4 Validade Discriminante

Por fim, a validade discriminante será avaliada mediante o critério de *Cross loadings*, conforme recomendado por Hair *et al.* (2020b) para modelos que incorporam construtos reflexivos únicos. Esta etapa objetiva verificar se os indicadores apresentam correlações mais robustas com o construto ao qual pertencem em comparação com outros construtos do modelo, assegurando, dessa forma, sua distinção empírica.

Tabela 2 – *Cross loadings*

	Competências	Arquitetura da Liderança	Importância (S)
S1	0,421	0,481	0,726
S10	0,536	0,419	0,763
S11	0,391	0,232	0,788
S13	0,386	0,357	0,485
S2	0,426	0,410	0,801
S3	0,439	0,498	0,670
S4	0,195	0,202	0,672
S5	0,397	0,225	0,839
S6	0,227	0,219	0,572
S7	0,284	0,110	0,710
S8	0,375	0,235	0,754
S9	0,546	0,465	0,809

Fonte: tabela extraída do *software* SmartPLS 4.0

Observa-se que os valores dos indicadores denominados "S" demonstram maior correlação com sua respectiva variável (Importância) em comparação com as demais variáveis do modelo, corroborando a validade discriminante da estrutura proposta (Tabela 2).

Desta forma, a variável reflexiva do modelo foi submetida a todos os testes de confiabilidade e validade requeridos, procedendo-se, subsequentemente, à realização dos testes de confiabilidade e validade específicos para modelos formativos.

5.2.2 Modelo de medida formativo

Para a avaliação da confiabilidade e validade do modelo formativo, foram conduzidos dois procedimentos analíticos: a verificação da colinearidade externa e a avaliação da valoração e significância dos pesos.

5.2.2.1 Colinearidade Externa

A etapa inicial na avaliação de construtos formativos compreende a verificação da colinearidade entre os indicadores, considerando-se que níveis elevados de correlação entre estes podem distorcer as estimativas dos pesos formativos (Hair *et al.*, 2020b). Para tal

procedimento, emprega-se o Fator de Inflação da Variância (VIF), sendo recomendável que os valores permaneçam inferiores a 3,3, conforme diretrizes estabelecidas por Hair *et al.* (2020b) e Henseler *et al.* (2009). Valores superiores a este limiar indicam possível presença de multicolinearidade problemática entre os indicadores formativos.

Tabela 3 – Colinearidade externa

Item	VIF
Competências Técnicas de equipe(T)	1,085
Competências Técnicas pessoais (E)	1,379
Competências comportamentais (C)	1,329
Papel	1,529
Formação (B)	1,204
Perfil(P)	1,570

Fonte: tabela extraída do *software* SmartPLS 4.0

Na presente análise, os valores de VIF obtidos para os indicadores do construto formativo foram os seguintes: Competências Técnicas de Equipe (1,085), Competências Técnicas Pessoais (1,379), Competências Comportamentais (1,329), Papel (1,529), Formação (1,204) e Perfil (1,570). Todos os valores situaram-se consideravelmente abaixo do limite estabelecido de 3,3, indicando ausência de colinearidade significativa entre os indicadores e confirmando que não ocorrem distorções nas estimativas dos pesos em decorrência de multicolinearidade (Tabela 3).

Uma vez confirmada a ausência de colinearidade externa entre os indicadores, procedeu-se à segunda etapa da avaliação do modelo formativo: a análise da significância e relevância dos pesos. Esta etapa revela-se essencial, considerando-se que no modelo formativo os indicadores são concebidos como causas do construto, e não como reflexos do mesmo, exigindo uma verificação rigorosa da contribuição individual de cada indicador na formação do construto (Hair *et al.*, 2020b).

5.2.2.1 Significância e Relevância dos Pesos e Cargas

A significância estatística dos pesos dos indicadores foi avaliada mediante o procedimento de reamostragem *bootstrap* com 5.000 subamostras. Esta abordagem permite estimar os erros padrão e construir intervalos de confiança, verificando se os pesos são estatisticamente diferentes de zero (Hair *et al.*, 2020b).

Tabela 4 – Significância e relevância dos pesos e cargas

	Peso	Carga	t-valor	p-valor
Competências comportamentais (C) -> Competências	0,188	0,526	2,139	0,016
Competências Técnicas de equipe(T) -> Competências	0,347	0,493	1,862	0,031
Competências Técnicas pessoais (E) -> Competências	0,779	0,937	5,937	0,000
Formação (B) -> Arquitetura da liderança	0,923	0,987	7,104	0,000
Perfil(P) -> Arquitetura da Liderança	0,171	0,521	2,427	0,008

Fonte: tabela extraída do *software* SmartPLS 4.0

Nos modelos de medida formativos, os indicadores são concebidos como componentes causais do construto, isto é, constituem elementos que formam o conceito latente em lugar de serem reflexos do mesmo. Por esta razão, torna-se necessário avaliar se cada indicador contribui significativamente para a explicação da variância do construto e se tal contribuição apresenta robustez estatística e justificativa teórica adequada (Hair *et al.*, 2020b). É fundamental compreender que, em modelos de medida formativos, a exclusão de indicadores implica a perda de parte da construção conceitual. Três procedimentos analíticos são realizados, sendo que apenas quando o indicador apresenta resultado negativo em todos eles devem ser considerados sua exclusão do modelo, mediante análise criteriosa do pesquisador.

A primeira análise refere-se aos pesos externos, os quais devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,5. Observa-se que apenas dois indicadores alcançaram valores de peso superiores a 0,5: Competências Técnicas Pessoais (E) e Formação (B). Os três indicadores restantes são submetidos ao segundo teste, que se refere à carga externa, onde os valores devem ser superiores a 0,5 (Tabela 4).

Verifica-se que os indicadores Competências Comportamentais (C) e Perfil (P) alcançaram valores iguais ou superiores a 0,5. Finalmente, procedeu-se ao teste de significância mediante o p-valor para o último indicador (Técnicas de Equipe (T)), esperando-se que o indicador apresente valor inferior a 0,05. Constata-se que o indicador atingiu o valor preconizado (Tabela 4).

Portanto, os resultados sustentam parcialmente a relevância prática dos indicadores na formação do construto, sendo importante considerar o equilíbrio entre critérios estatísticos e justificativas teóricas no processo de modelagem. Uma vez estabelecida a confiabilidade e

validade do modelo, procede-se ao cálculo do modelo estrutural.

5.3 Modelo Estrutural

Tendo sido estabelecida a confiabilidade e validade do modelo calculado, torna-se necessário compreender quais variáveis apresentam maior importância para explicar a relevância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo.

Tabela 5 – Modelo Estrutural

	Beta	t-valor	p-valor	5.0%	95.0%	Suportada?
Competências -> Importância (S)	0,444	2,851	0,002	0,055	0,621	Sim
Arquitetura da Liderança -> Importância (S)	0,305	1,809	0,035	0,025	0,567	Sim

Fonte: tabela extraída do *software* SmartPLS 4.0

A avaliação do modelo estrutural foi conduzida com o objetivo de testar as relações hipotetizadas entre os construtos latentes do modelo. Os parâmetros estimados foram obtidos por meio do procedimento de bootstrapping com 5.000 subamostras, o que permitiu verificar a significância estatística, direção teórica e magnitude dos efeitos dos caminhos estruturais, além de seus respectivos intervalos de confiança.

A relação entre o construto Competências e a variável dependente Importância apresentou um coeficiente beta de 0,444, indicando um efeito positivo e moderado. O resultado foi estatisticamente significativo ($t = 2,851$; $p = 0,002$), com intervalo de confiança entre 0,055 e 0,621, não incluindo zero, o que confirma a robustez do efeito. Esse achado sugere que níveis mais elevados de competências estão associados a maiores percepções de importância atribuída ao fenômeno analisado. Desse modo quanto maior a competência da pessoa no cargo, a avaliação do *Governance Officer* tende a ser melhor.

A relação entre o construto Arquitetura da Liderança e a variável Importância também apresentou um efeito positivo, com coeficiente beta de 0,305. O caminho foi estatisticamente significativo ($t = 1,809$; $p = 0,035$), ainda que com menor intensidade, e intervalo de confiança entre 0,025 e 0,567, o que também não inclui zero. Embora algo inferior aos resultados das competências, a Arquitetura da liderança também aparece como significativa. Esse achado revela que uma arquitetura de liderança sólida, composta por formação técnica consistente e

perfil adequado, contribui de forma relevante para a percepção de importância do *Governance Officer* na organização.

Na prática, isso significa que profissionais com trajetórias formativas robustas, aliados a perfis que demonstrem credibilidade, ética, empatia, capacidade de negociação e visão sistêmica, tendem a ser percebidos como mais estratégicos e essenciais para o fortalecimento da governança institucional, aumentando a percepção de importância do profissional.

Assim, ambas as hipóteses testadas no modelo foram suportadas empiricamente, reforçando a adequação da estrutura teórica proposta. Desse modo, as competências possuem maior relevância do que a Arquitetura da Liderança para explicar a Importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo.

Uma vez que se conhece a variável mais importante para o modelo é importante compreender o quanto o modelo é explicado. O R^2 indica quanto da variância da variável dependente é explicada pelos construtos preditores no modelo estrutural.

A qualidade explicativa do modelo foi avaliada pelo coeficiente de determinação (R^2) da variável Importância, cujo valor foi de 0,403 (Figura 8). Assim, a importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo foi explicada em 40,3%. Segundo os critérios de Hair et al. (2020b), esse valor representa um nível moderado de explicação da variância, indicando que aproximadamente 40,3% da variância em Importância é explicada conjuntamente por Competências e Arquitetura da Liderança. Esse resultado demonstra uma boa capacidade explicativa do modelo, especialmente considerando a natureza exploratória de muitos estudos em ciências sociais aplicadas.

5.4 Discussão das Hipóteses

A análise dos resultados empíricos permitiu a validação das relações hipotetizadas no modelo de pesquisa, oferecendo uma compreensão aprofundada sobre os fatores que influenciam a importância percebida do papel do *Governance Officer*/Secretário Executivo na Universidade de Brasília (UnB).

A primeira hipótese, H1: As competências influenciam positivamente a importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo, foi confirmada com significância estatística, apresentando um coeficiente beta de 0,444 e um p-valor de 0,002 (Tabela 5), o que

indica um efeito positivo e moderado. Este achado sugere que a percepção da relevância do *Governance Officer* na UnB está intrinsecamente ligada ao conjunto de competências que ele demonstra. Ao examinar os indicadores que compõem o construto "Competências" (Figura 8), observa-se a maior contribuição das Competências Técnicas Pessoais (E), com um peso de 0,779 e uma carga de 0,937 ($p=0,000$) (Tabela 4). Isso é corroborado pela análise empírica dos questionários, que ressalta a importância da capacidade de articular conhecimentos (TC_E8_1), do uso de raciocínio lógico, crítico e analítico (TC_E8_2) e da visão geral da organização e suas relações (TC_E8_10) para a atuação do profissional. Sugere-se que a aptidão para integrar conhecimentos de diversas naturezas e aplicar uma abordagem analítica e sistêmica é percebida como um pilar fundamental para a eficácia do *Governance Officer*, especialmente em um ambiente complexo como o de uma universidade federal, onde decisões transversais e multidisciplinares são rotineiras. A prática das funções gerenciais (TC_E8_11) e o uso eficaz das tecnologias da informação (TC_E8_5) também se destacam como componentes cruciais, indicando que a habilidade de gerenciar processos e alavancar a tecnologia contribui significativamente para a transparência e a eficiência da governança.

Em seguida, as Competências Técnicas de Equipe (T) demonstraram relevância, com peso de 0,347 e carga de 0,493 ($p=0,031$) (Tabela 4), indicando que a capacidade do *Governance Officer* de atuar colaborativamente é um fator contribuinte. Os resultados do questionário apontam que a delegação de tarefas (TC_PM_1), o trabalho em equipe (TC_PM_10) e a comunicação em múltiplos níveis (TC_PM_11) são cruciais. Sugere-se que a habilidade de fomentar a sinergia e garantir um fluxo comunicacional claro entre os diferentes níveis hierárquicos e unidades da UnB otimiza a tomada de decisão e a implementação das práticas de governança.

Por fim, as Competências Comportamentais (C), com peso de 0,188 e carga de 0,526 ($p=0,016$) (Tabela 4), embora com menor peso relativo, ainda são estatisticamente significativas. A prontidão e liderança para o trabalho em equipe (BC_E8_1), a iniciativa (BC_E8_2) e a consciência das implicações e responsabilidades éticas (BC_E8_7) foram valorizadas pelos respondentes. Sugere-se que, além das habilidades técnicas, atributos como a proatividade e a conduta ética do *Governance Officer* são percebidos como essenciais para fortalecer a legitimidade e a confiança nas práticas de governança da instituição. A confirmação da H1 ressalta o alinhamento com a literatura que enfatiza a Gestão de Competências como um fator relevante para o desempenho da governança e a efetividade organizacional (Yudatama, 2021).

A segunda hipótese do modelo, H2: A Arquitetura da Liderança influencia positivamente a importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo, também foi suportada empiricamente, com um coeficiente beta de 0,305 e um p-valor de 0,035 (Tabela 5), indicando um efeito positivo e relevante, embora com intensidade menor que as competências. Isso significa que as características relacionadas à trajetória educacional e aos traços de personalidade do profissional contribuem para a percepção da sua importância. A análise dos indicadores revela que a Formação (B) possui o maior peso (0,923) e carga (0,987) ($p=0,000$) (Tabela 4) dentro deste construto de segunda ordem. Os resultados do questionário, ao abordar a dimensão "Formação" (Figura 8), sugerem que habilidades como liderança (BC_PM_1), assertividade (BC_PM_2), orientação para resultados (BC_PM_6), eficiência (BC_PM_7) e ética (BC_PM_9) são fortemente associadas a uma formação acadêmica robusta e à capacitação contínua. Sugere-se que uma formação que desenvolve essas qualidades prepara o *Governance Officer* para guiar, influenciar e concretizar metas de governança com integridade, elementos valorizados pelos *stakeholders* internos da UnB.

Adicionalmente, o Perfil (P) do profissional, com peso de 0,171 e carga de 0,521 ($p=0,008$) (Tabela 4), também influencia a percepção de importância. Os dados do questionário indicam que traços como contribuir e manter relacionamentos (P1), saber usar a influência com diplomacia (P2), ter integridade (P3), credibilidade (P4), empatia (P5), perspicácia e visão sistêmica (P6), e inteligência emocional (P7) são cruciais. Sugere-se que a capacidade do *Governance Officer* de construir e gerenciar relacionamentos, agir com tato e manter a confiança, além de possuir uma visão estratégica e perspicaz do ambiente organizacional, é fundamental para o sucesso de suas atribuições. Esses achados corroboram as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), que destaca tais atributos como essenciais para uma governança humanizada, reflexiva e coerente com os princípios de integridade, transparência e responsabilidade.

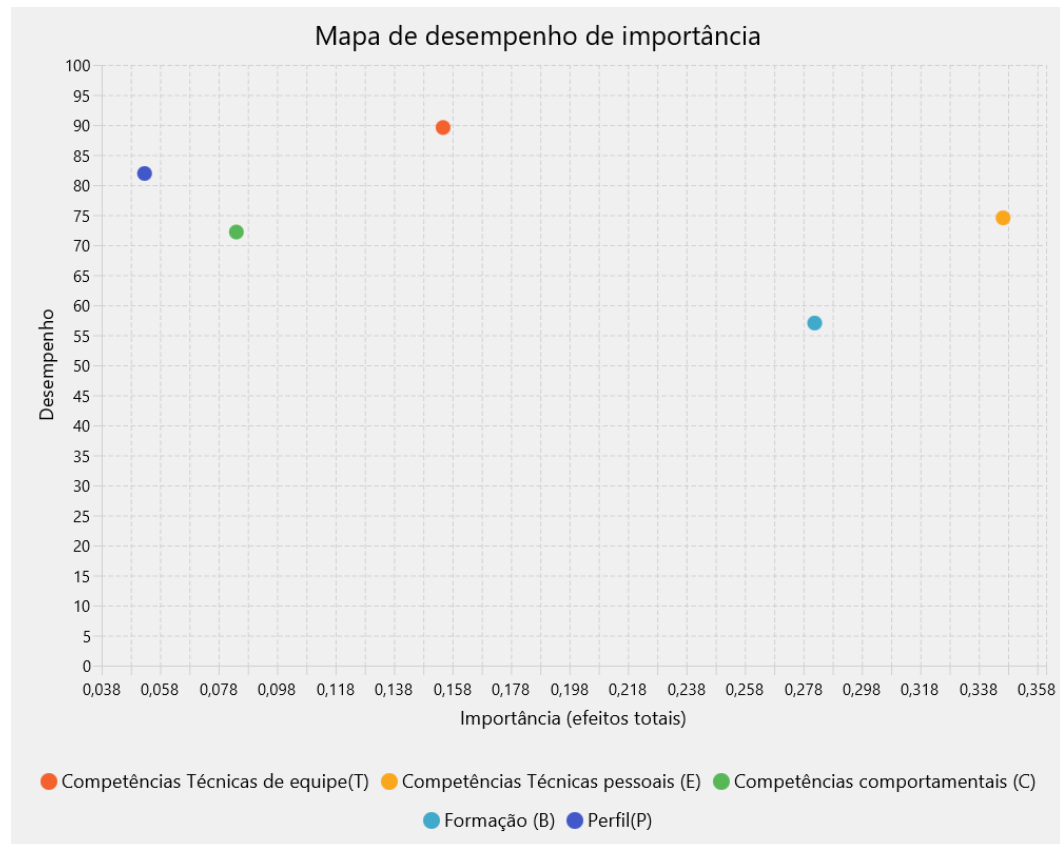
Em suma, os resultados da aplicação do questionário e a modelagem PLS-SEM demonstram que, embora tanto as competências quanto a formação e o perfil sejam preditores significativos da importância do *Governance Officer*, as competências, em particular as técnicas pessoais, exercem uma influência relativamente maior (coeficiente beta de 0,444 vs. 0,305) (Tabela 5). Isso sugere que, para aprimorar a percepção da relevância desse papel na UnB, o investimento no desenvolvimento prático de habilidades e conhecimentos específicos pode gerar um impacto mais substancial do que o foco exclusivo em aspectos formativos e traços de perfil, embora estes últimos também sejam indispensáveis para uma atuação integral e

estratégica. O modelo explicou 40,3% da variância na Importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo (Figura 8), um valor moderado que valida a relevância dos construtos preditores e oferece uma base empírica sólida para a discussão de implicações práticas.

5.5 Implicações Práticas – Produtos Técnicos

Para além da avaliação estatística dos coeficientes estruturais, procedeu-se também à análise de Importância-Desempenho (*Importance-Performance Map Analysis* - IPMA), conforme recomendado por Ringle *et al.* (2016), com o propósito de gerar percepções gerenciais e recomendações práticas fundamentadas nos resultados do modelo PLS-SEM. A IPMA expande a análise tradicional ao considerar não apenas a importância relativa (coeficientes de caminho) de cada construto para um determinado desfecho, mas também seu desempenho médio (performance) baseado nos valores latentes padronizados (Ringle *et al.*, 2016). Esta abordagem metodológica permite identificar quais construtos exercem maior influência sobre o construto-alvo "Importância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo", mas que ainda apresentam níveis de desempenho considerados insatisfatórios, indicando áreas prioritárias para intervenção e aprimoramento prático (Ringle *et al.*, 2016). Desta forma, a IPMA configura-se como uma ferramenta analítica valiosa para transformar achados estatísticos em ações estratégicas concretas, orientando os tomadores de decisão acerca de onde alocar recursos e esforços de maneira mais eficaz.

Figura 10 – Mapa de importância vs. desempenho



Fonte: elaborada pela autora.

A análise do Mapa de Importância e Desempenho (Figura 10) revela que, com a finalidade de otimizar a percepção da relevância do Papel de *Governance Officer*/Secretário Executivo na UnB, é necessário focar inicialmente no aprimoramento das Competências Técnicas Pessoais. Este construto apresentou alta importância (efeito total) para o modelo, mas com um desempenho relativamente inferior em comparação com outros indicadores na matriz (representado pela posição no quadrante superior direito, na área sombreada em laranja, indicando alta importância e desempenho a ser melhorado). Em segundo lugar, a Formação também se destaca como um fator de importância significativa, sugerindo que, após a intervenção nas competências pessoais, ela deve ser a próxima área a receber atenção estratégica.

Com base nos resultados da Análise de Mapas de Importância e Performance (IPMA), será desenvolvido um único produto técnico: **o Manual de Funções e Atividades do Secretário Executivo (Governance Officer)**.

5.5.3 Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete

O produto aqui desenvolvido foi um **Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete da Universidade de Brasília**, desenvolvido com o objetivo de consolidar e normatizar as atribuições, competências, responsabilidades e perfil profissional exigidos para o cargo. O conteúdo integral do Manual pode ser consultado no Apêndice A.

Este manual funciona como um instrumento técnico e estratégico para promover uma gestão universitária baseada em boas práticas de governança, alinhamento institucional, transparência e eficiência administrativa.

Destinado à formalização e padronização das atividades no âmbito da Reitoria, o manual fortalece o papel do Chefe de Gabinete como elo central entre a alta gestão, as unidades acadêmicas, os órgãos colegiados e a sociedade. Tem como objetivos: **a.** estabelecer com clareza as funções e atribuições do Chefe de Gabinete, **b.** proporcionar um guia técnico para atuação estratégica e operacional alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), **c.** promover a transparência e o alinhamento normativo, fortalecendo a governança e a reputação institucional, e **d.** servir como base para capacitação e avaliação periódica do desempenho da função.

Figura 11 – Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete



Fonte: elaborada pela autora.

O manual fortalece a gestão pública universitária ao oferecer um instrumento técnico de governança capaz de orientar, avaliar e aprimorar a atuação do Chefe de Gabinete. Ao alinhar

as funções ao PDI e aos princípios de transparência e *accountability*, o manual contribui para a institucionalização das boas práticas e para o fortalecimento da legitimidade e confiança pública na Universidade de Brasília.

5.6 Contribuições Teóricas

Este trabalho avança o debate acadêmico sobre governança universitária ao propor e validar empiricamente um modelo que integra o papel do *Governance Officer*/Secretário Executivo/Chefe de Gabinete como elemento central na promoção de uma cultura organizacional ética, transparente e eficiente. Ao articular fundamentos do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (IBGC, 2023) e competências técnicas, comportamentais e contextuais descritas pelo IPMA (IPMA, 2012), a pesquisa propõe uma nova lente de análise para as instituições de ensino superior. Diferente de estudos anteriores focados em estruturas formais ou em resultados exclusivamente financeiros, como em Handayani *et al.* (2002) e Robles *et al.* (2025), esta pesquisa enfatiza a centralidade das competências individuais e o alinhamento estratégico como mediadores essenciais da efetividade da governança pública.

Metodologicamente, o estudo amplia a aplicação do PLS-SEM no contexto de governança universitária, destacando a relação entre competências técnicas pessoais, formação e perfil com a percepção de importância do *Governance Officer*. Essa abordagem preenche lacunas apontadas em pesquisas recentes, como a carência de modelos específicos para ambientes públicos educacionais e a necessidade de maior ênfase na análise preditiva de impacto institucional (Natsir *et al.*, 2023; Leite *et al.*, 2021).

5.7 Contribuições Práticas

Na prática, os resultados oferecem um framework aplicável para universidades públicas e privadas que desejem fortalecer suas estruturas de governança. O modelo desenvolvido fornece subsídios para a criação de programas de capacitação técnica e comportamental, políticas de transparência ativa. Além disso, a proposta de um manual normativo para o *Governance Officer*, incorporado como produto técnico, oferece um guia operacional que pode ser adaptado e institucionalizado por outras instituições de ensino superior.

O estudo também apoia gestores e conselhos universitários na definição de critérios mais objetivos para avaliação de desempenho, planejamento estratégico e implementação de políticas de compliance. Em ambientes marcados pela alta complexidade e pela demanda crescente por *accountability*, a integração entre formação técnica, perfil comportamental e competências estratégicas reforça a resiliência institucional, aumenta a capacidade de resposta a crises e fortalece a legitimidade perante a sociedade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo apresentar soluções para melhorar a compreensão e percepção do *Governance Officer*/Secretário Executivo/Chefe de Gabinete no âmbito do setor público na Universidade de Brasília (UnB), visando contribuir para o aprimoramento da governança pública, a promoção da transparência, responsabilidade e eficácia nas tomadas de decisão. A pesquisa iniciou modelando a literatura em um modelo que buscava responder à questão central sobre a importância dessa função na UnB, desdobrando-a em duas hipóteses que analisaram a influência das competências e da formação/perfil do profissional.

Os resultados empíricos, obtidos por meio da aplicação de questionários a integrantes da alta gestão das IFES e analisados pela modelagem PLS-SEM, confirmaram que tanto as competências quanto a formação e o perfil influenciam positivamente a importância percebida do papel do *Governance Officer*/Secretário Executivo, com as competências exercendo uma influência mais proeminente. O modelo estrutural demonstrou uma capacidade explicativa moderada, correspondendo a 40,3% da variância na importância atribuída a essa função.

A partir dos resultados do Mapa de Importância e Desempenho (IPMA) e das análises estruturais, foi elaborado um **único produto técnico: o Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete (*Governance Officer*)**. O documento consolida e formaliza atribuições estratégicas, táticas e operacionais, apresenta indicadores de desempenho alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e inclui um plano de desenvolvimento contínuo de competências. Ao servir como guia normativo, o manual padroniza processos, reforça a transparência decisória, aperfeiçoa a capacitação da equipe e fortalece a resiliência institucional, tornando-se referência para a excelência em governança universitária na Universidade de Brasília e em outras instituições de ensino superior.

O Manual de Funções consolida a formalização das atribuições, servindo como guia normativo para alinhar a atuação do Chefe de Gabinete às melhores práticas de governança e ao PDI.

As implicações empíricas deste trabalho são particularmente relevantes para o contexto da governança pública nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A identificação das competências técnicas pessoais, tais como a capacidade de articular conhecimentos, o uso de raciocínio lógico, crítico e analítico, e a visão sistêmica, como fatores determinantes para a percepção de importância do *Governance Officer* evidencia uma necessidade estratégica de investimento nessas áreas. Esses achados indicam que as IFES, incluindo a Universidade de Brasília, devem priorizar a implementação de programas de capacitação contínua, iniciativas de mentoria estruturada e laboratórios de simulação voltados ao desenvolvimento dessas habilidades-chave. O fortalecimento dessas competências não apenas potencializa a eficácia do *Governance Officer*, mas também contribui para consolidar uma gestão universitária mais transparente, ética e responsável, alinhada às expectativas sociais e aos princípios fundamentais da boa governança. Dessa forma, espera-se que tais ações promovam um ambiente institucional mais resiliente, inovador e preparado para enfrentar os desafios contemporâneos.

A relevância deste estudo transcende o âmbito da Universidade de Brasília, servindo como um caso exemplar para outras organizações governamentais no Brasil. Ao preencher uma lacuna na literatura sobre a aplicação do papel do *Governance Officer*/Secretário Executivo/Chefe de Gabinete em instituições de ensino superior públicas, esta dissertação oferece uma base empírica valiosa para futuras pesquisas. Sugere-se que estudos subsequentes explorem as barreiras e facilitadores para o desenvolvimento dessas competências e perfis em diferentes contextos de IFES, bem como investiguem o impacto direto da atuação do *Governance Officer*/Secretário Executivo/Chefe de Gabinete em indicadores específicos de desempenho institucional e de valor público. A continuidade dessa linha de pesquisa é fundamental para a consolidação das práticas de governança no setor público brasileiro e para a maximização do impacto positivo das universidades na sociedade.

Embora o presente estudo avance significativamente no entendimento do papel do *Governance Officer* e das competências técnicas pessoais no contexto da governança universitária, algumas limitações devem ser reconhecidas. A principal limitação reside na escassez de dados secundários atualizados e consolidados sobre práticas de governança em instituições federais de ensino superior. Essa limitação metodológica obrigou a adoção de um

instrumento primário (questionário) para a coleta de dados, o que, apesar de oferecer informações detalhadas e direcionadas, pode restringir a comparabilidade com estudos anteriores e limitar a generalização dos resultados para outros contextos institucionais ou geográficos.

Adicionalmente, destaca-se a necessidade de ampliar a amostra utilizada. Embora a pesquisa tenha proporcionado uma visão relevante sobre a realidade da Universidade de Brasília, uma amostra mais extensa e diversificada, envolvendo um número maior de instituições federais e privadas em diferentes regiões do Brasil, contribuiria para aumentar a robustez estatística do modelo, validar os achados em diferentes cenários e possibilitar análises comparativas mais amplas.

Para futuras pesquisas, recomenda-se o uso de relatórios de auditoria, de modo a fortalecer a triangulação metodológica e validar os achados em diferentes cenários. Além disso, novas investigações poderiam explorar análises longitudinais para avaliar a evolução das percepções ao longo do tempo, ou realizar estudos comparativos entre diferentes universidades públicas e privadas, visando identificar padrões regionais ou culturais. Outra linha promissora envolve o aprofundamento no impacto das competências comportamentais e contextuais, ampliando o modelo teórico proposto e fornecendo subsídios ainda mais robustos para o aprimoramento da governança no ensino superior.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005.
- ARCHER, Earnest R. Mito da motivação. IN: BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.
- ARRAES, Jeremias Pereira da Silva; MATIAS-PEREIRA, José. *New Institutionalism: Public Agents' Choices Based on Individual Interests*. **International Journal of Economics and Finance**, v. 16, n. 1, p. 1-68, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Matias-Pereira/publication/376680519_New_Institutionalism_Public_Agents'_Choices_Based_on_Individual_Interests/links/65952f876f6e450f19c5cbf3/New-Institutionalism-Public-Agents-Choices-Based-on-Individual-Interests.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.
- BARRETT, Pat. *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. **Australian National Audit Office**, v. 1, n. 1, p. 1-50, 2002. Disponível em: <http://www.anao.gov.au>. Acesso em: 25 fev. 2024.
- BARRETT, Pat. *Governance and Auditing in a Changing Environment in the Public Sector*. **Speech Chartered Secretaries Australia**, v. 4, 2003.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.
- BEATON, Dorcas E. *et al.* *Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures*. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.
- BERNHARDT, David. **Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**. London: Prentice Hall, 2004. Acesso em: 25 abr.2025.
- BHATTA, Gambhir. **Post-NPM themes in public sector governance**. 2003. Disponível em: https://www.publicservice.govt.nz/assets/DirectoryFile/Post-NPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.
- BOMENY, Helena. Universidade de Brasília: filha da utopia de reparação. **Sociedade e Estado**, [S.L.], v. 31, p. 1003-1028, 2016. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-69922016.0spe0009>. Acesso em: mai.2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 11 abr. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF,

23 jun. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Estabelece a simplificação do processo de regulamentação e de monitoramento das ações de governo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm. Acesso em: 4 abr. 2024.

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961**. Cria a Universidade de Brasília e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3998.htm. Acesso em: 4 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 4 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.755, de 16 de novembro de 1988**. Dispõe sobre a criação de “homepage” na “Internet”, pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 nov. 1988b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9755.htm. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 1 abr. 2024.

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, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 5 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2017. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRIÈRE, Sophie *et al.* *Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners*. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 1, p. 116-125, 2015.

CADBURY, Adrian. *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. London, 1992. Disponível em: <http://www.ags.gov.au>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 2002.

CHIARETTO, Silvana; PAES, Silvana Pugedo Frade. A influência de agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, p. 132-133, 2017. (ISSN 2447-8024).

COELHO NETO, Nilton José. Governança Corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 10, p. 512-522, 31 out. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v7i10.2592>. Acesso em: 23 jun. 2025

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. (2005, 14 de julho). Resolução CNE/CES nº 4, de 23 de junho de 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Secretariado Executivo** (Seção 1, p. 79). Brasília: Diário Oficial da República Federativa da União. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 9 Jun. 2025.

CYBERMETRICS LAB. *Webometrics Ranking of World Universities*, 2024. Disponível em: <https://www.webometrics.info/en>. Acesso em: 3 jun. 2024.

DAILY, Catherine. M.; DALTON, Dan R.; RAJAGOPALAN, Nandini. *Governance Through Ownership: centuries of practice, decades of research*. *Academy Of Management Journal*, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 151-158, 1 abr. 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/30040611>. Acesso em: 23 jun. 2025.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do estado**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIPLOMACIA BUSINESS. **UNB é terceira melhor federal do Brasil, aponta ranking espanhol**. [S. l.], [2024]. Disponível em: <https://www.diplomaciabusiness.com/unb-e-terceira-melhor-federal-do-brasil-aponta-ranking-espanhol/>. Acesso em: 3 ago. 2024.

ESPAÑOL-MOYA, Mayra Nathalie; RAMÍREZ-VÉLEZ, Robinson. *Validación del cuestionario International Fitness Scale (IFIS) en sujetos colombianos de entre 18 y 30 años de edad*. **Revista Española de Salud Pública**, v. 88, p. 271-278, 2014.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 42, n. 6, p. 1163-1188, dez. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122008000600007>. Acesso em: 23 jun. 2025.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PORTUGAL, Nilton dos Santos; GUEDES, Luiz Carlos Vieira. O Conceito de Governança e a Governança Corporativa. **Textos para Discussão**, v. 1, n. 1, p. 836-850, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/textosparadiscussao/article/view/661/454>. Acesso em: 14 mar. 2024.

GALLARDO-VÁZQUEZ, Dolores; SEVERINO-GONZÁLEZ, Pedro; TUNJO-BUITRAGO, Efraín; SARMIENTO-PERALTA, Giuseppe; ROMERO-ARGUETA, Jose. *Empathy and solidarity as a bridge between sustainable development goals and strategic management of higher education institutions*. **Oeconomia Copernicana**, v. 15, n. 3, p. 925–956, 2024.

HANDAYANI, Erna; SHOLIHIN, Mahfud; PRATOLO, Suryo; RAHMAWATI, Alni. *Do Private Universities Achieve Financial Sustainability as a Result of Transformational Leadership*. **International Journal of Sustainable Development & Planning**, v. 17, n. 8, 2022. Acesso em: 9 jun. 2025.

HOOD, Christopher. *The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2-3, p. 93-109, 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368293E0001W>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HAIR, J.F.; RISHER, J.J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. *When to use and how to report the results of PLS-SEM*, **European Business Review**, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24, 2018. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0955-534x>. Acesso em: 13 abr. 2025

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009. p. 277-319. Disponível em: https://pure.manchester.ac.uk/ws/portalfiles/portal/33613852/FULL_TEXT.PDF. Acesso em 13 abr.2025.

HAIR JR, Joe F.; HOWARD, Matt C.; NITZL, Christian. *Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis*. **Journal of business research**, v. 109, p. 101-110, 2020b.

IBCG. **Administração Pública**: Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

IBCG. **Governança no Setor Público**. [S. l.]: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788597015997.

IBCG. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009b.

IBGC. **Boas Práticas para Secretaria de Governança**. 13. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=20996>. Acesso em: 14 mar. 2023.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 14 dez. 2022.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 14 dez. 2023.

IBGC. **Governance Officer**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24559/governance_officer_digital%20\(1\).pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24559/governance_officer_digital%20(1).pdf). Acesso em: 16 mar. 2024.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector**. 2001. Disponível em: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (I. P. M. A.). **National Competence Baseline 3.0**. Rio de Janeiro: IPMA Brasil, 2012. Acesso em: 9 jun. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal Of Financial Economics**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x). Acesso em: 23 jun. 2025.

JESSOP, Bob. *The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development*. **International Social Science Journal**, v. 155, n. 50, p. 29-45, 1998.

KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. F. M. *Public Management and Policy Networks*. **Public Management: An International Journal of Research and Theory**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 135-158, jun. 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719030000000007>. Acesso em: 23 jun. 2025.

LEITE, Luciene da Silva; COELHO, Mauro Augusto Silva; SIMÕES, José Carlos Ferrer; MARIANO, Ari Melo; MONTEIRO, Simone Borges Simão; SOUZA, João Carlos Felix. **Factors affecting the successful implementation of IT Governance: A study using Structural Equations applied to the Banking Industry**. In: *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 2021. Proceedings [...]. Chaves: IEEE, 2021.

LUCIANI, Luciana Paula Bento; CAMARGO, Fernando Aguiar; SILVA, Débora Daiane da; DUARTE, Caroline Cavalcante. *Práticas de governança corporativa como instrumento de*

gestão ao profissional de secretariado executivo. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 19, n. 4, p. 109-125, 2021. (RCCe-ISSN 2177-4153).

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010a. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2010b.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Universidade 360**. Portal MEC, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360>. Acesso em: 3 jun. 2024.

MIOTTO, Giorgia; DEL-CASTILLO-FEITO, Crsitina; BLANCO-GONZALEZ, Alicia.. *Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage*. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 342–353, 2020.

NATSIR, Nawawi; HALIM, Rahmawati; TAHILI, Mashuri H. *The effect of dynamic governance on public service innovation through the recruitment of managers of public organizations*. **Public Policy and Administration**, Vilnius, v. 22, n. 4, p. 405-417, 2023. DOI: 10.13165/VPA-23-22-4-02. Disponível em: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1208670>. Acesso 30 jun.2025.

NEVES, Artur Carlos das; CARVALHINHA, Paulo Urbani; MURITIBA, Patricia Morilha; MURITIBA, Sergio Nunes. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 453-469, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE) **Principles of Corporate Governance**. Paris: OCDE, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>. Acesso em: 4 ago. 2024.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 49, n. 5, p. 1263-1290, out. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179>. Acesso em: 23 jun. 2025.

OLIVIERI, Cecilia; NESTLEHNER, Julianne; PAIVA JUNIOR, Paulo Cesar de Abreu. Governança, Governança Corporativa e Governança Pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 17, n. 2, p. 216-229, ago. 2018.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S. l.], v. 14, n. 1, p. 71-

84, mar. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772009000100005>. Acesso em: 23 jun. 2025.

PERES, Ursula Dias. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa**: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RYAN, Christine; NG, Chew. *Public Sector Corporate Governance Disclosures: an examination of annual reporting practices in queensland*. **Australian Journal Of Public Administration**, [S. l.], v. 59, n. 2, p. 11-23, jun. 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8500.00148>. Acesso em: 23 jun. 2025.

RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. *Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis*. **Industrial management & data systems**, v. 116, n. 9, p. 1865-1886, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-10-2015-0449/full/pdf?title=gain-more-insight-from-your-pls-sem-results-the-importance-performance-map-analysis>. Acesso em 26. Jun 2025.

SANTOS, Douglas de Souza. **Secretariado executivo e governança** – uma análise nas revistas de secretariado. 2022. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2022.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. **Governança no setor público**: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba. 2016. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Ética Empresarial na Prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book. p. 15. ISBN 9786555201772. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201772/>. Acesso em: 6 mar. 2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 27 nov. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria**. 2. versão. Brasília, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/156394>. Acesso em: 8 mar. 2024.

TETI, Emanuele; DELL'ACQUA, Alberto; ETRO, Leonardo; RESMINI, Francesca. *Corporate governance and cost of equity: empirical evidence from Latin American companies*. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 16, n. 5, p. 831-848, 2016.

TODOROV, Maria do Carmo Assis; KNISS, Claudia Terezinha; LOPES, Evandro Luiz; MARTINS, Cibele Barsalini. Competências do Secretariado Executivo na gestão de projetos. **Gestão & Produção**, v. 28, e5181, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e5181>. Acesso em: 9 jun. 2025.

TRUONG, Hue Thi; LE, Hung Manh; DO, Duc Anh; LE, Duc Anh; NGUYEN, Huyen Thi; NGUYEN, Thanh Kim. *Impact of Governance Factors over Lecturers' Scientific Research Output: An Empirical Evidence*. **Education Sciences**, v. 11, n. 9, p. 553, 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2024-2028**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2024a. Disponível em: <http://www.unb.br/documentos/pdi>. Acesso em: 4 mai. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Projeto Político-Pedagógico Institucional: PPPI**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2024b. Disponível em: <http://www.unb.br/documentos/ppi>. Acesso em: 4 mai. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Relatório de Gestão da UnB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2023. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2024/Relatorio_de_Gesto_UnB_2023.pdf. Acesso em: 12 mai. 2024.

VIEIRA, Sônia. **Como elaborar questionários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe; rev. téc. de Gabriel Cohn. 4. ed. 3. reimp. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2012. v. 1.

WEBOMETRICS RANKING OF WORLD UNIVERSITIES. **Cybermetrics Lab**, 2024. Disponível em: <https://www.webometrics.info/en>. Acesso em: 3 jun. 2024.

YANTO, Heri; PUJIATI, Amin; HANDAYANI, Bestari; RIDZUAN, Abdul Rahim. *Good Government Governance as a Moderator in Achieving Sustainable Development Goals in*

Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, v. 19, n. 2, p. 715–722, 2024.

YUDATAMA, Upik; HIDAYANTO, Achmad N.; NAZIEF, Bachtiar A. A. *Analysis of benefits and barriers as a critical success factor in IT governance implementation by using interpretive structural model*. *Journal of Computer Science*, v. 15, n. 7, p. 983-994, 2019. Acesso em: 12 mai. 2025.

APÊNDICE A – Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete da Universidade de Brasília (UnB).



2025

MANUAL DE FUNÇÕES E ATIVIDADES DO CHEFE DE GABINETE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



MAGNA VALÉRIA DE SOUZA GOMES E
SÉRGIO RICARDO MIRANDA NAZARÉ,

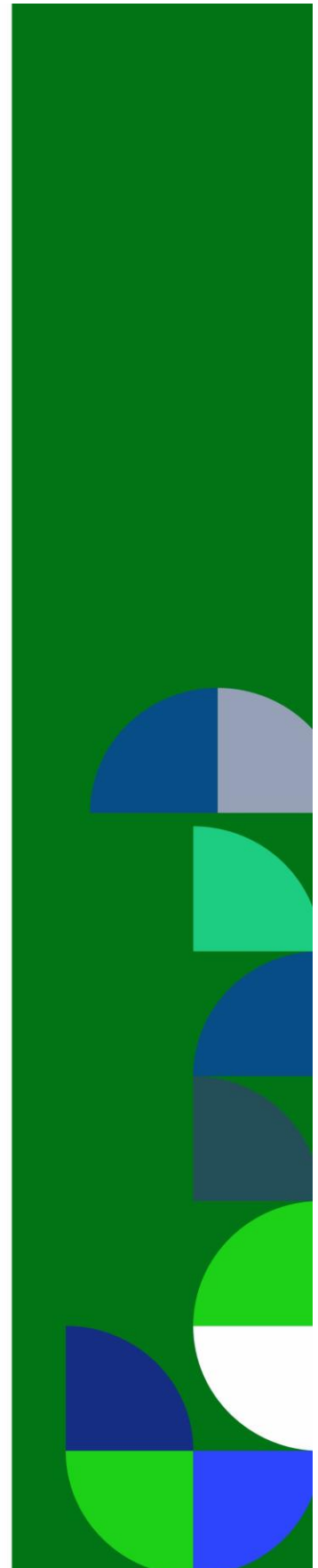
Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete da Universidade de Brasília. Versão para consulta pública © Universidade de Brasília, 2025. Alguns direitos reservados.

Citação sugerida:

GOMES, Magna Valéria de Souza e NAZARÉ, Sérgio Ricardo Miranda. Manual de Funções e Atividades do Chefe de Gabinete da Universidade de Brasília. UnB, 2025.

Direitos de uso:

Conforme os termos desta licença, é permitido copiar, redistribuir e adaptar este material para fins não comerciais, desde que a autoria seja devidamente atribuída e a mesma licença seja mantida. As opiniões apresentadas neste relatório são de responsabilidade exclusiva dos autores e não refletem, necessariamente, a posição de quaisquer instituições públicas ou privadas citadas.



APRESENTAÇÃO

Este manual tem como objetivo estabelecer as atribuições, funções, competências e responsabilidades do Chefe de Gabinete da Reitoria da Universidade de Brasília (UnB). O cargo desempenha papel estratégico como elo integrador entre a Reitoria, as unidades acadêmicas, os órgãos colegiados e a sociedade, exercendo também as funções de Governance Officer e Secretário Executivo, em conformidade com os princípios das melhores práticas de governança corporativa do IBGC.

O fortalecimento da governança universitária, a conformidade normativa e a promoção da transparência são fundamentos indispensáveis para assegurar o alinhamento institucional e a geração de valor público.



2. FINALIDADE DO CARGO CHEFE DE GABINETE DA REITORIA DA UNB



2. FINALIDADE DO CARGO CHEFE DE GABINETE DA REITORIA DA UNB

“

Atuar como núcleo de articulação estratégica e operacional da Reitoria, promovendo a governança, a comunicação institucional e a execução eficiente das decisões superiores. O Chefe de Gabinete deve assegurar que políticas, diretrizes e decisões sejam implementados de forma ética, eficaz e transparente, consolidando a reputação e legitimidade institucional.

”

3. FUNÇÕES PRINCIPAIS



3. FUNÇÕES PRINCIPAIS

3.1 GOVERNANÇA E CONFORMIDADE

O Chefe de Gabinete deve consolidar e monitorar continuamente o sistema de governança da Universidade de Brasília, assegurando alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às normas federais aplicáveis. Essa consolidação não se resume à conformidade documental ou processual, mas envolve o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada em princípios de integridade, transparência e eficiência, em consonância com as melhores práticas de governança corporativa. Ao integrar os objetivos estratégicos do PDI às práticas de governança, o Chefe de Gabinete potencializa o alcance das metas institucionais, promove maior integração entre unidades e contribui para a sustentabilidade organizacional de longo prazo.

Ele também garantirá o cumprimento e a rastreabilidade das decisões do Conselho Universitário (Consuni) e dos demais órgãos colegiados constitui outra responsabilidade central. Para além de executar decisões, o Chefe de Gabinete deve assegurar que todos os atos sejam devidamente registrados, disponibilizados e monitorados, promovendo a rastreabilidade institucional. Isso fortalece a segurança jurídica das ações, assegura a continuidade administrativa e reforça a confiança da comunidade universitária nos processos decisórios.

O Chefe de Gabinete também vai propor, acompanhar e divulgar indicadores-chave de desempenho institucional (KPIs), funcionando como um guardião da qualidade e do alinhamento estratégico. Esses indicadores, ao serem cuidadosamente definidos e monitorados, permitem mensurar a eficácia das políticas institucionais, identificar gargalos e antecipar riscos. A gestão orientada por indicadores fortalece a capacidade de tomada de decisão baseada em dados, garantindo maior objetividade e transparência na avaliação dos resultados e no planejamento de melhorias contínuas.

Por fim, assegurar a adoção de políticas integradas de transparência e prestação de contas é uma função transversal ao cargo. O Chefe de Gabinete deve promover práticas que reforcem a confiança pública na instituição, fomentando a disponibilização clara e acessível das informações relevantes, em consonância com a Lei de Acesso à Informação. Essa postura fortalece a reputação institucional e legitima o papel da UnB como uma universidade pública comprometida com a integridade, a responsabilidade social e a governança democrática.

Essas funções são sintetizadas no Índice de Governance Officer (iGov), uma métrica inovadora que permite avaliar de forma integrada a importância percebida do Governance Officer na instituição. O iGov, ao utilizar a ponderação dos coeficientes beta derivados do modelo de equações estruturais, transforma a complexidade dos dados em um índice claro e objetivo. Esse índice não apenas reflete a percepção interna, mas também subsidia estratégias de aprimoramento da governança, contribuindo para o fortalecimento contínuo do cargo e da própria instituição.

Além do monitoramento e mensuração proporcionados pelo iGov, o Chefe de Gabinete poderá se apoiar no Governance Officer Analyzer (GOA), um simulador incremental desenvolvido como produto técnico complementar. O GOA foi concebido para ser uma ferramenta estratégica robusta, permitindo simulações precisas sobre cenários futuros e impactos potenciais de melhorias em variáveis críticas.

Com essas ferramentas integradas, o Governance Officer Analyzer (GOA) potencializa a visualização de cenários, apoia diagnósticos e fundamenta a tomada de decisão baseada em evidências. Ao integrar o GOA ao trabalho do Chefe de Gabinete, a UnB fortalece seu compromisso com uma governança inovadora, proativa e sustentada por dados, promovendo um ambiente institucional mais transparente, estratégico e eficiente.

3. FUNÇÕES PRINCIPAIS

3.2 ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Coordenar a interface entre a Reitoria, as unidades acadêmicas, as unidades administrativas e os órgãos de controle constitui uma função essencial do Chefe de Gabinete. Esse papel exige capacidade de integração, escuta ativa e visão sistêmica, garantindo que os fluxos de informações e as deliberações sejam transmitidos de forma clara, tempestiva e alinhada às diretrizes institucionais. Ao mediar as relações internas, o Chefe de Gabinete fortalece a coesão organizacional e promove maior sinergia entre os diferentes setores, o que resulta em uma gestão mais harmônica e eficaz. Essa coordenação também é fundamental para antecipar demandas, prevenir conflitos e assegurar que as decisões estratégicas se desdobrem em ações concretas e alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A representação da Reitoria em fóruns internos e externos, quando designado, é outra atribuição estratégica do cargo. Nessa função, o Chefe de Gabinete atua como porta-voz institucional, preservando e fortalecendo a imagem da UnB perante diferentes públicos, incluindo conselhos, associações acadêmicas, instâncias governamentais e sociedade civil. Essa representação exige domínio técnico, postura ética, clareza comunicacional e aderência às pautas institucionais, assegurando que a universidade seja percebida como uma organização comprometida com a excelência, a inovação e o interesse público.

Apoiar o Reitor(a) no relacionamento com stakeholders é uma dimensão transversal do trabalho do Chefe de Gabinete, que envolve planejar, coordenar e acompanhar interações estratégicas com diversos atores internos e externos. Esse apoio deve ser pautado por uma comunicação assertiva e estratégica, capaz de fortalecer vínculos institucionais, ampliar parcerias e mobilizar recursos. A atuação nesse âmbito exige sensibilidade política, capacidade de articulação e habilidade para construir consensos, atributos indispensáveis para consolidar a imagem da universidade como uma instituição relevante e socialmente responsável.

Além disso, cabe ao Chefe de Gabinete fomentar a cooperação interinstitucional e a formação de redes colaborativas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao promover iniciativas integradas com outras instituições de ensino, órgãos governamentais, setor produtivo e organizações da sociedade civil, o Chefe de Gabinete contribui para a ampliação do impacto social e científico da UnB. Essa atuação fortalece o papel da universidade como agente transformador, comprometido com a agenda global de desenvolvimento sustentável, com destaque para as metas relacionadas à educação de qualidade, redução de desigualdades, inovação, paz, justiça e instituições eficazes.

3. FUNÇÕES PRINCIPAIS

3.3 ASSESSORAMENTO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Planejar, supervisionar e coordenar as atividades administrativas e operacionais do Gabinete configura uma das responsabilidades centrais do Chefe de Gabinete. Esse papel exige visão organizacional, capacidade de gestão de pessoas e domínio de processos internos, garantindo que todas as ações do Gabinete estejam alinhadas às diretrizes estratégicas da Reitoria. Ao planejar de forma detalhada, o Chefe de Gabinete antecipa demandas, distribui recursos de maneira eficiente e define prioridades que asseguram fluidez no atendimento às necessidades institucionais. A supervisão contínua possibilita o monitoramento dos resultados e a correção de eventuais desvios, promovendo uma gestão administrativa integrada, segura e orientada para resultados.

A elaboração e revisão de minutas de documentos oficiais, relatórios e pareceres constituem atividades que demandam rigor técnico e atenção aos aspectos normativos e formais. O Chefe de Gabinete atua como garantidor da qualidade, precisão e adequação desses documentos, assegurando que as comunicações institucionais reflitam fielmente as decisões e posicionamentos da Reitoria. Essa atividade é fundamental para a preservação da segurança jurídica, a conformidade com as regulamentações e a transparência perante a comunidade interna e externa.

A organização e o acompanhamento das agendas institucionais e dos eventos oficiais também fazem parte do escopo de atuação do Chefe de Gabinete. Essa função envolve articular compromissos, coordenar equipes de apoio, alinhar pautas estratégicas e garantir a execução logística de reuniões, cerimônias e atividades representativas. Ao zelar pela fluidez e coerência da agenda institucional, o Chefe de Gabinete reforça a imagem de profissionalismo e eficiência da Reitoria, além de otimizar o uso do tempo e dos recursos disponíveis.

Por fim, promover processos decisórios baseados em evidências e boas práticas de gestão é um princípio que permeia todas as ações do Gabinete. O Chefe de Gabinete deve fomentar uma cultura organizacional que valorize o uso de dados, indicadores e análises críticas como base para as tomadas de decisão. Essa abordagem fortalece a legitimidade das escolhas estratégicas, reduz a subjetividade e aumenta a capacidade de resposta frente a desafios complexos. Ao integrar boas práticas de governança, compliance e gestão de riscos, o Chefe de Gabinete contribui para o fortalecimento institucional e a construção de uma administração pública universitária mais transparente, inovadora e efetiva.

3. FUNÇÕES PRINCIPAIS

3.4 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Coordenar a produção do Relatório Anual de Governança e dos documentos de prestação de contas é uma função estratégica e de grande responsabilidade atribuída ao Chefe de Gabinete. Esse trabalho envolve a consolidação de informações oriundas de diversas áreas da universidade, a sistematização dos resultados institucionais e a apresentação clara dos avanços e desafios enfrentados ao longo do ano. Ao liderar esse processo, o Chefe de Gabinete assegura que os documentos reflitam com precisão o desempenho da gestão, fortalecendo a credibilidade e a legitimidade da Reitoria perante a comunidade acadêmica, os órgãos de controle e a sociedade em geral. A qualidade e a consistência desses relatórios também são fundamentais para subsidiar auditorias, avaliações externas e o planejamento estratégico institucional.

Viabilizar o acesso à informação, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), constitui uma dimensão essencial do compromisso da universidade com a transparência e a accountability. O Chefe de Gabinete deve garantir que dados e documentos de interesse público sejam disponibilizados de maneira clara, tempestiva e acessível, respeitando os princípios de publicidade e eficiência. Essa atuação reforça o direito do cidadão à informação, fomenta a participação social e contribui para uma cultura organizacional orientada pela ética e pelo controle social. Ao promover práticas de transparência ativa, a universidade fortalece sua imagem pública e amplia a confiança de seus diferentes públicos.

Assegurar clareza e consistência na comunicação institucional com a comunidade acadêmica e com a sociedade é outro papel fundamental do Chefe de Gabinete. Essa função vai além de simplesmente transmitir informações; ela envolve alinhar as mensagens aos valores e à missão da universidade, garantir coerência entre os diversos canais e promover uma linguagem acessível e inclusiva. Ao zelar pela clareza comunicacional, o Chefe de Gabinete contribui para a formação de um ambiente institucional mais participativo e colaborativo, onde os diferentes públicos se sintam informados, respeitados e engajados. Essa abordagem fortalece o senso de pertencimento e reforça o papel da universidade como agente de transformação social e científica.

4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS



4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

O Chefe de Gabinete deve reunir um conjunto robusto de competências, derivadas das melhores práticas internacionais, como as preconizadas pelo IPMA (International Project Management Association), e das competências específicas do Secretariado Executivo. Essas competências são indispensáveis para assegurar uma atuação técnica, estratégica e alinhada às exigências contemporâneas de governança universitária.

As competências técnicas englobam o domínio de áreas fundamentais, incluindo gestão de projetos, conhecimento jurídico-administrativo, políticas públicas, análise estratégica, uso e interpretação de indicadores e gestão de riscos. Essas competências conferem ao Chefe de Gabinete a capacidade de planejar, monitorar e executar atividades complexas, assegurando a conformidade com normas legais e a efetividade das ações institucionais. O domínio técnico também permite lidar com a diversidade de demandas operacionais e estratégicas, garantindo que as decisões sejam baseadas em dados sólidos e em uma compreensão abrangente do contexto institucional.

As competências comportamentais são igualmente decisivas para o desempenho do cargo. Liderança, assertividade, autocontrole, capacidade de negociação e resolução de conflitos constituem habilidades indispensáveis para a mediação entre diferentes atores institucionais e para a manutenção de um ambiente colaborativo e produtivo. A liderança eficaz, combinada à capacidade de inspirar e mobilizar equipes, fortalece a implementação de estratégias e potencializa os resultados alcançados. Além disso, o autocontrole e a assertividade asseguram que o Chefe de Gabinete atue com equilíbrio e clareza, mesmo em situações de pressão ou alta complexidade.

Por fim, as competências contextuais complementam o perfil, conferindo ao Chefe de Gabinete uma visão sistêmica e a capacidade de compreender e se adaptar a diferentes cenários internos e externos. Essa dimensão é fundamental para alinhar as ações do Gabinete aos objetivos estratégicos da universidade e para responder de forma ágil às mudanças no ambiente institucional, político e social. A compreensão ampla do ecossistema universitário, associada à habilidade de antecipar tendências e riscos, torna o Chefe de Gabinete um agente central na promoção da sustentabilidade e na consolidação da relevância social da UnB.

5. PERFIL RECOMENDADO



5. PERFIL RECOMENDADO

O perfil do Chefe de Gabinete deve refletir um alinhamento rigoroso com as exigências técnicas, estratégicas e éticas próprias de um cargo de alta responsabilidade institucional. Para isso, é imprescindível que o ocupante possua formação superior em Administração, Gestão Pública, Direito ou Secretariado Executivo. Essa base acadêmica oferece o conhecimento fundamental necessário para compreender e atuar nas múltiplas dimensões da gestão universitária, garantindo um entendimento profundo dos marcos legais, administrativos e estratégicos que regem a atuação pública.

Além da formação inicial, é altamente recomendável a pós-graduação ou especialização em Governança, Gestão Universitária ou áreas correlatas, visando aprimorar competências técnicas e estratégicas específicas para o ambiente educacional e de governança pública. Essa formação complementar capacita o Chefe de Gabinete a atuar com maior profundidade em temas como políticas públicas, gestão estratégica, compliance e inovação institucional, qualificando-o para enfrentar desafios cada vez mais complexos e dinâmicos.

A experiência comprovada em assessoramento estratégico, gestão administrativa ou funções de governança em organizações públicas ou privadas constitui outro requisito essencial. A vivência prática proporciona segurança e maturidade na condução de processos decisórios, facilita a articulação com diferentes públicos e fortalece a habilidade de liderar equipes e projetos em contextos de alta complexidade. Essa experiência também contribui para a construção de uma visão holística e integrada, fundamental para o alinhamento das ações do Gabinete com os objetivos maiores da universidade.

Por fim, o domínio de frameworks de governança, regulação e compliance é indispensável para assegurar a aderência às melhores práticas de gestão e conformidade legal. O conhecimento aprofundado desses instrumentos permite ao Chefe de Gabinete atuar de maneira proativa na prevenção de riscos, no fortalecimento da integridade institucional e na promoção da transparência. Esse domínio técnico-jurídico-operacional confere maior segurança aos processos, fortalece a confiança da comunidade universitária e assegura a legitimidade das decisões institucionais.

6. RECOMENDAÇÕES SOBRE O MANUAL



6.1 ÓRGÃO DE APROVAÇÃO

Este manual deverá ser submetido à apreciação e aprovação pelo Conselho Universitário (Consuni), órgão colegiado máximo da Universidade de Brasília, responsável por deliberar sobre normas e diretrizes institucionais de caráter estratégico e acadêmico. Após a aprovação pelo Consuni, o documento deverá ser formalizado e normatizado por meio de Portaria do(a) Reitor(a), garantindo sua efetiva aplicação no âmbito da Reitoria e em consonância com os princípios de legalidade, transparência e governança. Esse procedimento assegura a legitimidade do manual como instrumento oficial de orientação e gestão, fortalecendo a institucionalidade e a uniformidade das práticas administrativas no contexto universitário.

6.2. ATUALIZAÇÃO E REVISÃO

O documento deverá ser revisado periodicamente, preferencialmente a cada 3 anos, ou sempre que ocorrerem alterações relevantes nas normas legais, na estrutura organizacional ou no modelo de governança da Universidade de Brasília. Essa revisão periódica garante que o manual permaneça atualizado e alinhado às melhores práticas de gestão e às necessidades institucionais, permitindo ajustes contínuos e a incorporação de inovações e melhorias identificadas ao longo do tempo. Dessa forma, assegura-se a efetividade, a relevância e a aderência do manual ao contexto dinâmico e em constante evolução da administração pública universitária.

Este manual sistematiza as atribuições, competências e responsabilidades do Chefe de Gabinete da Reitoria da UnB, consolidando seu papel estratégico como articulador entre a Reitoria, as unidades da universidade, os órgãos colegiados e a sociedade. Alinhado às melhores práticas de governança corporativa, o documento orienta a atuação técnica e institucional do cargo, com foco em integridade, transparência, eficácia e geração de valor público.

Organizado em cinco eixos , governança, articulação institucional, assessoramento, transparência e capacitação, . manual fornece diretrizes para fortalecer a governança universitária, promover decisões baseadas em evidências e ampliar a confiança pública na gestão da UnB. Também apresenta ferramentas inovadoras, como o Índice de Governance Officer (iGov) e o simulador GOA, que apoiam o monitoramento e a melhoria contínua da atuação do cargo. Ao formalizar essas funções, a Universidade de Brasília reafirma seu compromisso com uma administração pública universitária ética, transparente e orientada para resultados.

