

GOVERNANÇA NA CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÃO DE APOIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE DE CONTRATOS E CONVÊNIOS FUNDACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA COM BASE NA TEORIA DA AGÊNCIA

Keila Mara Serejo Fonseca

Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

keilaserejo@gmail.com

Brenda Cordovil Corrêa dos Santos

brendacordovil@yahoo.com.br

Resumo: O presente artigo analisa as relações contratuais entre uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e sua Fundação de apoio considerando a Teoria da Agência. Adota-se abordagem qualitativa, exploratória e documental, com estudo de caso na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), utilizando um checklist analítico baseado na Teoria da Agência, aplicado a dois contratos e quatro convênios celebrados com sua fundação de apoio entre 2019 e 2024. O estudo tem como objetivo geral analisar a atuação da fundação de apoio no âmbito de uma IFES com base na Teoria da Agência, discutindo seus impactos nos mecanismos de controle, transparência e governança contratual. Os resultados evidenciam boas práticas institucionais, como a definição de responsabilidades e prestação de contas, mas também fragilidades contratuais que potencializam riscos de agência, como assimetria de informação e comportamento oportunista. O artigo conclui com recomendações para aprimoramento da governança e indica possibilidades de pesquisa futura sobre o tema.

Palavras-Chave: Teoria da Agência; Fundações de Apoio; Contratos Públicos; Governança; IFES.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS): 16 - Paz, Justiça e Instituições eficazes

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem sido pressionada a adotar modelos de gestão mais eficientes, transparentes e responsáveis fiscalmente, em resposta à crescente demanda social por qualidade no gasto público (Teixeira & Gomes, 2019). Nesse contexto, as universidades federais enfrentam o desafio de manter suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação, mesmo diante da rigidez dos processos licitatórios e da escassez orçamentária. As fundações de apoio surgem como mecanismos de flexibilização administrativa, permitindo maior agilidade na execução de projetos, especialmente na contratação de bens, serviços e pessoal (Hurtado, Fernandes, Araujo & Figueiredo, 2021).

A governança dessas relações exige observância de parâmetros legais e de práticas de controle e transparência, como reforçam a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU). A governança pública, nesta perspectiva, busca assegurar que os resultados institucionais estejam alinhados ao interesse coletivo por meio de mecanismos de liderança, monitoramento e avaliação (Teixeira & Gomes, 2019, TCU, 2021, CGU, 2025).

A perspectiva da Teoria da Agência é útil para compreender as complexidades das relações contratuais entre a universidade pública e sua fundação de apoio, pois a referida teoria parte da premissa de que, em situações nas quais há separação entre quem toma a decisão (agente) e quem delega a ação (principal), podem surgir conflitos de interesse, assimetrias de informação e dificuldades de monitoramento (Jensen & Meckling, 1976). Quando aplicada às contratações fundacionais, permite analisar a relação entre a universidade (principal) e a fundação (agente), sendo necessário que os instrumentos contratuais incluam cláusulas e mecanismos de monitoramento que minimizem os chamados custos de agência e assegurem o cumprimento dos objetivos públicos (Segatto-Mendes & Rocha, 2005, Dalto, Nossa & Martinez, 2014, Hurtado et al., 2021).

A atuação dessas fundações é regulada pela Lei nº 8.958/1994 e Decreto nº 7.423/2010, que, embora estabeleçam parâmetros normativos para a legalidade e legitimidade dessas relações, também impõem a observância de mecanismos de governança, controle e transparência (TCU, 2021, Lei n. 8.958, 2004, Decreto n. 7.423, 2010). A Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União têm reiterado, por meio de normativos e acórdãos, a importância de se garantir clareza na formalização dos instrumentos, bem como a adoção de boas práticas de governança, como a prestação de contas, o controle interno eficaz e a disponibilização ativa de informações públicas (CGU, 2025; TCU, 2021).

Estudos apontam que as fragilidades dessas contratações incluem falta de planejamento, metas pouco claras e controles internos insuficientes, o que pode comprometer a transparência e a efetividade dos projetos (Bairral, Silva & Alves, 2015; Hurtado et al., 2021, CGU, 2025). Assim, o presente artigo tem por objetivo geral analisar a formalização de contratos e convênios entre uma universidade pública federal e sua fundação de apoio com base na Teoria da Agência, com foco na identificação das principais fragilidades e lacunas processuais. Busca-se, com isso, contribuir para o aprimoramento da governança nas contratações públicas fundacionais, fornecendo subsídios empíricos e teóricos que possam orientar a melhoria dos procedimentos institucionais e o fortalecimento dos mecanismos de controle.

A estrutura deste artigo compreende, além desta introdução, uma revisão da literatura com base na Teoria da Agência e nas normas legais aplicáveis; a apresentação da metodologia adotada; a análise detalhada dos contratos e convênios; e, por fim, as considerações finais, com recomendações e sugestões de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do estudo baseia-se em dois eixos: o primeiro aborda a Teoria da Agência na Administração Pública, destacando conceitos como delegação, riscos de agência e mecanismos de controle entre principal e agente; o segundo trata das contratações com fundações de apoio, explorando o marco legal, os objetivos dessas parcerias e os desafios relacionados à governança, transparência e controle institucional.

2.1 A TEORIA DA AGÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Teoria da Agência, inicialmente desenvolvida por Ross (1973) na economia e Jensen e Meckling (1976) no campo da governança corporativa, tem sido aplicada para entender as relações contratuais e institucionais no setor público. Essa teoria conceitua a relação entre principal e agente como um contrato no qual o principal delega tarefas ao agente, assumindo riscos de comportamentos desalinhados com seus interesses. Essa relação envolve a delegação de autoridade, gerando riscos como assimetrias de informação e problemas de monitoramento (Ross, 1973; Jensen & Meckling, 1976).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as universidades federais atuam como "principais", detendo recursos e responsabilidades institucionais, enquanto as fundações de apoio atuam como "agentes", operacionalizando projetos delegados (Dalto, Nossa & Martinez, 2014). Essa separação entre decisão e execução cria riscos de agência, dificultando o gerenciamento e fiscalização. Dois riscos principais são a assimetria de informação, onde o agente possui mais informações que o principal, e o comportamento oportunista, onde o agente age em benefício próprio (Jensen & Meckling, 1976). Ambos aumentam os custos de agência, incluindo despesas com controle e perdas por desvios de conduta.

A mitigação de riscos em contratações públicas exige a adoção de práticas sistemáticas de identificação, análise e controle dos fatores que podem comprometer a legalidade, a economicidade e a efetividade das parcerias firmadas entre instituições públicas e terceiros. Conforme orientações da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), práticas como a análise prévia de riscos, a definição clara de responsabilidades contratuais e o fortalecimento da cultura de integridade são recomendadas como estratégias preventivas para assegurar maior controle e confiança na execução dos contratos públicos e a implementação de mecanismos de governança que promovam a transparência, o monitoramento contínuo e a responsabilização dos agentes envolvidos constitui elemento central para reduzir as assimetrias de informação e os comportamentos oportunistas típicos das relações de agência, reforçando a capacidade do Estado em garantir que os agentes ajam conforme objetivos públicos, especialmente em contextos de múltiplos atores. (Jensen & Meckling, 1976; OCDE, 2014; INTOSAI, 2023).

A relevância do tema está no cenário de restrição orçamentária e exigências por integridade e eficiência na gestão pública, onde as contratações com fundações de apoio são estratégicas para as universidades (Fantinelli & Lana, 2022). O uso desses contratos requer aprimoramentos normativos e operacionais, viáveis mediante o fortalecimento da governança e a aplicação de referenciais teóricos e legais. A aplicação da Teoria da Agência à análise de contratos entre universidades e fundações de apoio evidencia pontos críticos e práticas que favorecem a accountability e o desempenho institucional (Santos, 2019; Oliveira et al., 2017). A análise dos contratos entre a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e a Fundação

de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) demonstra como os dispositivos contratuais dialogam com os pressupostos da boa governança, promovendo transparência, integridade e eficiência.

2.2 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS E FUNDAÇÕES DE APOIO

A crescente complexidade da Administração Pública e o aumento das demandas sociais por serviços mais eficientes, transparentes e responsivos impulsionaram a adoção de arranjos contratuais com entidades privadas, como as fundações de apoio. No contexto das instituições federais de ensino superior, essas fundações desempenham um papel estratégico na viabilização de projetos de pesquisa, ensino, extensão e inovação, proporcionando flexibilidade operacional e celeridade nos trâmites administrativos (Hurtado et al., 2021).

As fundações de apoio foram criadas como entidades privadas com o objetivo de prestar apoio às IFES e demais instituições públicas de pesquisa, oferecendo maior flexibilidade na gestão administrativa, financeira e de pessoal em projetos complexos. Conforme disposto na Lei nº 8.958/1994, essas fundações podem firmar contratos, convênios e acordos com instituições públicas e privadas, gerir recursos oriundos de fontes diversas, contratar bens e serviços com maior celeridade, e atuar como parceiras estratégicas na promoção da ciência, tecnologia e inovação (Lei n. 8.958, 1994, Dalto et al., 2014).

As finalidades típicas dessas fundações incluem: viabilizar a captação de recursos financeiros; executar atividades de pesquisa e desenvolvimento; gerir bolsas de estudo e auxílios; facilitar a aquisição de materiais e equipamentos; e contratar pessoal técnico-administrativo vinculado a projetos. Essas funções respondem à rigidez da administração pública direta, especialmente quanto à legislação de licitações e contratos públicos, permitindo às IFES maior agilidade na condução de suas atividades-fim (Lei n. 8.958, 1994, Lei n. 14.133, 2021, CGU, 2025).

Entretanto, a atuação das fundações não está isenta de desafios. Diversos estudos e auditorias de órgãos de controle apontam fragilidades recorrentes na formalização dos instrumentos, na definição de escopo, na ausência de indicadores de desempenho e na prestação de contas. Em muitos casos, observam-se lacunas na governança contratual e deficiência nos controles internos por parte das universidades contratantes (Bairral et al., 2015; CGU, 2025).

A governança pública, enquanto sistema de liderança, estratégia e controle, torna-se essencial nesse cenário (Teixeira & Gomes, 2019). Conforme o Referencial Básico de Governança do TCU, cabe aos dirigentes públicos direcionarem, monitorar e avaliar o desempenho das ações administrativas com foco na entrega de resultados à sociedade (TCU, 2021). Assim, nas contratações com fundações de apoio, é indispensável que haja um alinhamento entre os objetivos institucionais da universidade e a atuação da fundação contratada, com atenção especial à conformidade, à eficiência e à integridade da execução contratual.

A legislação brasileira, estabelece balizas normativas para essas relações, mas também impõe obrigações de transparência ativa, responsabilização e controle. O cumprimento dessas normas é essencial para garantir a legitimidade das parcerias e a boa aplicação dos recursos públicos, exigindo das instituições mecanismos consistentes de governança, planejamento, fiscalização e prestação de contas (Lei n. 8.958, 1994, CGU, 2025).

Dessa forma, a governança nas contratações fundacionais exige uma abordagem integrada, que vá além da legalidade formal e alcance a efetividade na entrega de resultados. Implica também revisar fluxos, capacitar equipes, desenvolver sistemas de informação e fomentar uma cultura institucional baseada em integridade e accountability. Tais medidas são

cruciais para que as universidades possam utilizar as fundações de apoio como parceiras legítimas e eficazes na promoção do interesse público (Bresser-Pereira, 1998, Bairral et al., 2015, Hurtado et al., 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e documental, com o objetivo de compreender, com base na Teoria da Agência, a dinâmica contratual entre uma instituição pública de ensino superior e sua fundação de apoio. A abordagem qualitativa permite uma análise aprofundada de contextos institucionais e das relações entre agentes, considerando aspectos subjetivos, legais e organizacionais que não podem ser plenamente capturados por métodos quantitativos (Jacob, 2020; Pereira, 2024). A natureza exploratória justifica-se pela escassez de estudos empíricos que analisem, de forma aplicada, os contratos e convênios firmados entre IFES e fundações de apoio segundo referenciais teóricos específicos.

O método adotado é o estudo de caso, tendo como objeto de análise a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e sua relação com a fundação de apoio a ela vinculada. A escolha da UFRA justifica-se por sua representatividade regional, relevância em projetos de pesquisa e extensão e disponibilidade de dados públicos sobre contratos e convênios vigentes. O estudo de caso busca examinar como se dão as relações de agência entre a universidade (UFRA) e a fundação de apoio (FADESP), com foco nos mecanismos de controle, nos tipos de contratos e convênios celebrados e nos riscos identificados (Yin, 2015, Pereira, 2024).

Para orientar a análise documental, foi elaborado um checklist analítico baseado na Teoria da Agência (Quadro 1), contendo os principais elementos teóricos relacionados à relação principal-agente. A construção do quadro analítico utilizado nesta pesquisa – composto pelas categorias: elementos estruturais do instrumento, planejamento e resultados, controle e responsabilização, e conformidade e governança – fundamenta-se na Teoria da Agência e nas diretrizes de governança recomendadas por órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), sendo validado por meio da aplicação preliminar em dois instrumentos fora da amostra principal.

Embora não exista, na literatura analisada, um modelo analítico idêntico ao aqui proposto, o trabalho de Machado (2018), ao aplicar a Teoria da Agência à análise de obras públicas, identifica critérios similares aos utilizados neste estudo, como a clareza na definição do objeto contratual, a presença de mecanismos de fiscalização e a previsão de cláusulas de penalidade. Esses critérios, segundo o autor, são essenciais para mitigar os riscos de agência, reduzir a assimetria informacional e aumentar a eficiência da execução contratual no setor público.

Complementarmente, a revisão bibliométrica realizada por Fantinelli e Lana (2022) aponta a necessidade de criação de modelos analíticos mais aderentes à realidade da Administração Pública brasileira, baseados na Teoria da Agência. Os autores destacam que, embora o arcabouço teórico tenha sido amplamente apropriado da literatura privada, o setor público requer adaptações metodológicas que considerem sua complexidade política e institucional, suas especificidades normativas e os desafios de accountability.

Nesse sentido, o checklist aqui adotado busca atender essa lacuna metodológica, integrando a perspectiva teórica da Teoria da Agência a critérios normativos e operacionais inspirados em documentos oficiais, como o Guia de Transparência Ativa da CGU (2025) e o manual Dez Passos para a Boa Governança do TCU (2021). Tais fontes indicam práticas recomendadas para o controle de parcerias e contratações públicas, incluindo a necessidade de

planejamento com metas e indicadores, designação formal de fiscais, definição de cláusulas de responsabilização e divulgação das informações contratuais.

Dessa forma, a matriz utilizada no presente estudo representa uma inovação metodológica aplicada, que articula teoria, legislação e boas práticas de governança para análise crítica dos contratos e convênios firmados com fundações de apoio. Essa abordagem favorece a identificação de riscos de agência e permite avaliar o grau de aderência dos instrumentos analisados aos princípios da boa governança pública.

Quadro 1: Checklist de Análise de Contratos Fundacionais

Categoria	Critério	Descrição
Elementos Estruturais do Instrumento	Identificação clara das partes	Contratante e contratada, no caso de contrato, e concedente e interveniente, em caso de convênio, estão claramente identificados?
	Objeto bem definido	O objeto do contrato ou convênio está descrito de forma clara, específica e mensurável?
	Prazo de vigência determinado	O contrato prevê a data de início e término do contrato ou convênio?
Planejamento e Resultados	Metas e indicadores	Há definição de metas quantitativas, indicadores de desempenho e prazos?
	Plano de trabalho e cronograma de execução	Há indicação de Plano de trabalho e cronograma de execução, vinculados ao contrato ou convênio?
Controle e Responsabilização	Prestação de contas prevista	Está prevista a obrigação de prestação de contas periódica e final?
	Mecanismos de acompanhamento e fiscalização	Há previsão de comissões, auditorias ou designação formal de gestor e/ou fiscal do contrato ou convênio?
	Cláusulas de penalidade	Estão previstas sanções em caso de inadimplemento contratual?
Conformidade e Governança	Conformidade legal	O contrato atende à legislação vigente (Lei 8.958/1994, Lei 8.666/1993, Lei 14.133/2021, etc.)?
	Publicidade e Transparência	O contrato está disponível em portal público e com fácil acesso?

Fonte: As autoras (2025)

O checklist foi aplicado aos contratos e convênios firmados entre a UFRA e sua fundação de apoio, celebrados entre os anos de 2019 e 2024. A amostra selecionada contempla dois contratos e quatro convênios, com diversidade em relação aos tipos de projetos (ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional), fontes de financiamento (públicas e privadas) e montantes envolvidos. A análise buscou verificar, em cada contrato, a presença (ou ausência) de mecanismos que reduzam os custos de agência e promovam o alinhamento de interesses entre a universidade e a fundação de apoio.

Os dados foram obtidos a partir de instrumentos disponíveis no sítio eletrônico da UFRA:

https://proaf.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=963.

A análise dos documentos foi realizada por meio de leitura crítica e categorização temática, associando os dispositivos contratuais aos conceitos-chave da teoria. Ao final, os achados foram organizados de forma a permitir uma discussão sistemática sobre as conformidades e fragilidades das contratações analisadas.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

No contexto da Teoria da Agência, a relação entre a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e a Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) exemplifica um arranjo típico de principal-agente. Nesse arranjo, a UFRA, como principal, delega à FADESP, o agente, a gestão de projetos acadêmicos e recursos, com a expectativa de que o agente aja no melhor interesse institucional. No entanto, essa relação enfrenta desafios como assimetria de informação, onde o agente possui informações sobre a execução que o principal não tem completamente, e o risco de comportamento oportunista, onde o agente pode buscar benefícios próprios se não houver um alinhamento adequado de interesses.

A análise prossegue com a avaliação dos instrumentos contratuais especificados no Quadro 2, considerando as quatro categorias-chaves. Essas categorias são examinadas à luz da Teoria da Agência, destacando conformidades, fragilidades e recomendações de melhorias nos contratos ou convênios. O Quadro 2 lista os instrumentos analisados, indicando o tipo de projeto associado e os objetos dos contratos ou convênios.

Quadro 2: Instrumentos de contratos e convênios fundacionais analisados

Instrumento	Tipo de projeto	Objeto do Contrato ou Convênio
Contrato nº 22/2019	Ensino e extensão	Treinamento, capacitação e difusão de conhecimento através da realização do I Curso de especialização em Geoprocessamento e Georreferenciamento de Imóveis Rurais e I Congresso Amazônico de Cartografia, Agrimensura e Geotecnologias e Simpósio de Geotecnologias, na Cidade de Belém-PA -AmazôniaGeo.
Convênio nº 02/2020	Ensino	Atuação conjunta entre os partícipes visando o apoio técnico e financeiro para a execução do projeto de ensino intitulado Forma Pará.
Convênio nº 011/2021	Ensino, pesquisa e extensão	Implantação de turmas de Graduação nos municípios de Santa Cruz do Arari, Salvaterra e Distrito de Icoaraci, pelo programa Forma Pará numa atuação conjunta entre os partícipes visando o apoio técnico e financeiro.
Convênio nº 41/2022	Ensino, pesquisa e extensão	Atuação tripartite, visando o apoio técnico-financeiro para ampliação da oferta de Cursos de Graduação no estado do Pará, por meio do Programa “Forma Pará”, com foco em iniciativas voltadas ao funcionamento de 20 (vinte) turmas de graduação.
Convênio nº 09/2023	Ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento Institucional	Implantação do complexo universitário de Medicina Veterinária - COMVET no município de Portel/PA, pelo Programa Forma Pará.
Contrato nº 09/2024	Extensão	Apoio na execução do Projeto “Inovações educativas, sociais e tecnológicas para o desenvolvimento agrícola sustentável e o cooperativismo nos territórios rurais da Amazônia equatoriana e brasileira (ICOOPEB)”

Fonte: As autoras (2025)

4.1 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS POR CATEGORIAS E CRITÉRIOS

Para cada instrumento (contrato ou convênio) foi aplicado o checklist de análise com quatro categorias principais: Elementos Estruturais do Instrumento, Planejamento e Resultados, Controle e Responsabilização e Conformidade e Governança. Cada categoria abrange critérios específicos (totalizando 10 critérios no checklist). A seguir apresentam-se os resultados da

análise individual de cada contrato/convênio, seguidos de um quadro sinóptico comparativo agregando esses resultados.

4.1.1. Elementos estruturais do Instrumento

A análise dos elementos estruturais dos instrumentos busca avaliar aspectos formais cruciais para garantir a clareza e a segurança jurídica nas parcerias entre a universidade e sua fundação de apoio. Essa avaliação inclui critérios como a identificação precisa das partes envolvidas, a definição clara do objeto do contrato ou convênio e a delimitação temporal da vigência dos instrumentos. Esses elementos são essenciais segundo a Teoria da Agência, pois ajudam a reduzir incertezas, alinhar expectativas e minimizar riscos associados a ambiguidades contratuais. Os resultados dessa análise são apresentados no quadro 3, que detalha a aplicação de um checklist analítico a cada instrumento avaliado, considerando os três critérios básicos mencionados.

Quadro 3: Análise dos critérios da categoria Elementos estruturais do instrumento

CONTRATO/ CONVÊNIO	CRITÉRIOS		
	CRITÉRIO 1: IDENTIFICAÇÃO CLARA DAS PARTES	CRITÉRIO 2: OBJETO BEM DEFINIDO	CRITÉRIO 3: PRAZO DE VIGÊNCIA ESTABELECIDO.
Contrato nº 22/2019	ATENDIDO. UFRA e FADESP devidamente qualificadas no preâmbulo	ATENDIDO. Objeto descrito de forma clara e específica, conforme previsto no termo de contrato.	ATENDIDO. Estabelece data de início e término do contrato (vigência expressa no texto).
Convênio nº 02/2020	ATENDIDO. Identifica corretamente UFRA e FADESP.	ATENDIDO. Define o objeto de forma clara e precisa	ATENDIDO. Estabelece o período de vigência com datas de início e fim no instrumento.
Convênio nº 11/2021	ATENDIDO. Agentes Identificados UFRA e FADESP	ATENDIDO. Objeto do contrato bem definido.	ATENDIDO. Estabelece a vigência do convênio.
Convênio nº 41/2022	ATENDIDO. UFRA e FADESP devidamente identificadas	ATENDIDO. O termo contratual explicita o objeto.	ATENDIDO. O contrato estabelece data de início e término
Convênio nº 009/2023	ATENDIDO. Partícipes discriminados (UFRA, SECTET e FADESP)	ATENDIDO. Objeto apresentado de forma detalhada, indicando claramente a finalidade do convênio.	ATENDIDO. Prazo de duração do convênio fixado no instrumento
Contrato nº 09/2024	ATENDIDO. Partes identificadas (UFRA e FADESP)	ATENDIDO. Objeto bem definido, deixando claro o que se pretende com a parceria.	ATENDIDO. Vigência estabelecida no contrato.

Fonte: As autoras (2025)

A análise do critério “Elementos estruturais do Instrumento” revela que, embora os instrumentos atendam formalmente aos requisitos estruturais, há aspectos que necessitam de maior clareza e precisão.

A identificação das partes envolvidas é padronizada, mas frequentemente não detalha suas funções e responsabilidades, o que pode levar a conflitos de interpretação e reduzir a eficácia dos mecanismos de controle, conforme destacado pela Teoria da Agência. Além disso, a definição do objeto dos contratos, embora presente, é muitas vezes genérica e imprecisa, limitando-se a termos vagos que dificultam a verificação do cumprimento das obrigações e

aumentam os custos de monitoramento, conforme recomendado pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Quanto à vigência, todos os instrumentos estabelecem prazos de início e término, mas nem sempre esses prazos estão alinhados com o cronograma físico-financeiro do projeto, podendo causar descompasso entre o tempo contratual e a execução real das atividades.

Para melhorar a efetividade desses contratos, recomenda-se uma identificação funcional das partes, uma redação mais precisa do objeto contratual e uma vinculação clara da vigência a marcos de execução e cronogramas, medidas que fortaleceriam a transparência e o controle institucional, alinhando-se aos fundamentos da Teoria da Agência.

4.1.2. Planejamento e Resultados

A categoria Planejamento e Resultados busca identificar o grau de detalhamento e previsibilidade dos instrumentos em relação às ações contratadas. A partir da Teoria da Agência, o planejamento prévio e a definição de metas funcionam como mecanismos de alinhamento entre principal e agente, permitindo mensurar o desempenho da entidade executora e reduzir comportamentos oportunistas. Os critérios analisados nesta categoria envolvem a existência de metas e indicadores de desempenho, bem como a presença de plano de trabalho e cronograma de execução vinculados ao objeto pactuado. A avaliação desses aspectos revela o nível de formalização dos resultados esperados e a capacidade contratual de orientar e monitorar a execução das atividades. O quadro a seguir apresenta os resultados dessa análise.

Quadro 4: Análise dos critérios da categoria Planejamento e Resultados

CONTRATO/ CONVÊNIO	CRITÉRIOS	
	CRITÉRIO 1: METAS E INDICADORES	CRITÉRIO 2: PLANO DE TRABALHO E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO
Contrato nº 22/2019	NÃO ATENDIDO. Não há definição explícita de metas quantitativas ou indicadores de desempenho no texto do contrato.	ATENDIDO- O contrato referencia um Plano de Trabalho do projeto (anexo ao processo).
Convênio nº 02/2020	NÃO ATENDIDO. Ausência de metas mensuráveis ou indicadores de resultado no texto contratual.	ATENDIDO. Menciona a existência de Plano de Trabalho detalhado (anexado ou citado no contrato).
Convênio nº 11/2021	NÃO ATENDIDO. Não há metas quantitativas ou indicadores definidos no convênio.	ATENDIDO. O instrumento menciona o Plano de trabalho.
Convênio nº 41/2022	NÃO ATENDIDO. Embora descreva as atividades previstas, não explicita indicadores de desempenho ou metas numéricas a serem alcançadas pelo projeto.	ATENDIDO. Há referência a um Plano de Trabalho do Projeto, incluindo cronograma físico-financeiro (anexado ou citado).
Convênio nº 009/2023	NÃO ATENDIDO. O convênio não contempla indicadores nem metas quantificadas.	ATENDIDO. Foi elaborado um Plano de Trabalho para o convênio.
Contrato nº 09/2024	NÃO ATENDIDO. Inexistem metas ou indicadores no texto contratual.	ATENDIDO. O contrato inclui um plano de trabalho do projeto incorporado.

Fonte: As autoras (2025)

A análise do critério "Metas e Indicadores" nos instrumentos avaliados revela uma ausência total de metas e indicadores, o que representa uma fragilidade significativa no planejamento estratégico dos projetos. Segundo a Teoria da Agência, essa lacuna aumenta a assimetria de informação e dificulta o monitoramento do desempenho do agente, permitindo

comportamentos oportunistas e a execução ineficiente dos projetos. Embora os instrumentos incluam planos de trabalho e cronogramas de execução, estes são frequentemente genéricos e carecem de metas intermediárias e entregas específicas, limitando sua eficácia como ferramentas de controle. A ausência de metas claras e indicadores mensuráveis impede a avaliação objetiva do cumprimento das atividades e compromete o monitoramento eficaz.

Por outro lado, a existência formal de planos de trabalho é um aspecto positivo, pois fornece uma orientação operacional e temporal para a execução das atividades. Esses planos, quando bem estruturados, podem atuar como mecanismos de alinhamento de interesses entre as partes, reduzindo a possibilidade de comportamentos oportunistas. Por exemplo, alguns contratos vinculam a atuação da FADESP a resultados específicos, como a realização de eventos educacionais, o que diminui o risco de desvio de recursos.

Para melhorar essa categoria, sugere-se a integração de indicadores de desempenho e metas quantitativas nos instrumentos ou planos de trabalho, a previsão de cláusulas de acompanhamento e revisão periódica do cronograma, e a definição clara de uma matriz de responsabilidades. Essas medidas visam aumentar a transparência, reduzir a assimetria de informação e fortalecer o controle sobre a execução dos projetos.

4.1.3. Controle e Responsabilização

A categoria Controle e Responsabilização avalia os dispositivos contratuais que garantem o monitoramento da execução, a prestação de contas e a aplicação de sanções em casos de descumprimento. Com base na Teoria da Agência, destaca-se que a ausência desses mecanismos eleva os riscos de agência. São considerados critérios como a previsão de prestação de contas periódica, a designação formal de responsáveis pelo acompanhamento e a existência de cláusulas sancionatórias. O quadro 5 apresenta os resultados da verificação desses dispositivos nos contratos e convênios analisados.

Quadro 5: Análise dos critérios da categoria Controle e responsabilização

(continua)

CONTRATO/ CONVÊNIO	CRITÉRIOS		
	CRITÉRIO 1: PRESTAÇÃO DE CONTAS PREVISTA	CRITÉRIO 2: MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO	CRITÉRIO 3: CLAUSULAS DE PENALIDADES
Contrato nº 22/2019	ATENDIDO- Prevê que a FADESP apresente prestação de contas final dos recursos executados ao término do projeto.	ATENDIDO. É designado nominalmente o coordenador técnico e o fiscal do contrato.	ATENDIDO. Identificadas cláusulas específicas de penalidades (multas ou sanções) por inadimplência, além do direito de rescindir o contrato em caso de descumprimento.
Convênio nº 02/2020	ATENDIDO. Prevê a obrigação de prestação de contas dos recursos pela FADESP ao final da vigência do convênio.	ATENDIDO. O fiscal e o coordenador técnico são designados nominalmente.	ATENDIDO PARCIALMENTE. Não há previsão de sanções específicas além da rescisão por inadimplemento.
Convênio nº 11/2021	ATENDIDO. A prestação de contas é prevista no instrumento.	NÃO ATENDIDO. O convênio não designa nominalmente gestor nem fiscal do convênio.	ATENDIDO PARCIALMENTE. Não há previsão de sanções específicas além da rescisão por inadimplemento.

(conclusão)

CONTRATO/ CONVÊNIO	CRITÉRIOS		
	CRITÉRIO 1: PRESTAÇÃO DE CONTAS PREVISTA	CRITÉRIO 2: MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO	CRITÉRIO 3: CLAUSULAS DE PENALIDADES
Convênio nº 41/2022	ATENDIDO. Prevê a prestação de contas à UFRA ao término do projeto.	NÃO ATENDIDO. Não há indicação nominal de fiscal/gestor no texto.	ATENDIDO PARCIALMENTE. Não há previsão de sanções específicas além da rescisão por inadimplemento.
Convênio nº 009/2023	ATENDIDO. Prevê a prestação de contas à UFRA.	ATENDIDO PARCIALMENTE. Não há indicação nominal do fiscal do Convênio, somente da Coordenação técnica.	ATENDIDO PARCIALMENTE. Não há previsão de sanções específicas além da rescisão por inadimplemento.
Contrato nº 09/2024	ATENDIDO. A prestação de contas é prevista no instrumento.	ATENDIDO. Há indicação nominal do coordenador técnico e do fiscal do contrato	ATENDIDO. Identificadas cláusulas específicas de penalidades (multas ou sanções) por inadimplência, além do direito de rescindir o contrato em caso de descumprimento.

Fonte: As autoras (2025)

A análise do critério "Prestação de contas prevista" revela que, embora todos os instrumentos analisados prevejam a prestação de contas, essa prática é frequentemente limitada a relatórios finais, sem a exigência de relatórios parciais. Essa abordagem dificulta o acompanhamento em tempo real e a correção de desvios durante a execução do projeto, comprometendo a efetividade do controle, conforme destacado pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

No que diz respeito ao critério "Mecanismos de acompanhamento e fiscalização", observa-se uma grave fragilidade devido à ausência ou insuficiência de cláusulas que designem formalmente os responsáveis pela fiscalização. A nomeação de um fiscal ou gestor é essencial para mitigar a assimetria de informação e é reforçada pelas Instruções Normativas da Administração Pública Federal. A falta dessa designação pode ser interpretada como negligência institucional.

Quanto ao critério "Cláusulas de Penalidades", a análise indica que essas cláusulas são tratadas de maneira superficial ou genérica na maioria dos instrumentos. Poucos contratos ou convênios preveem tipificações claras, gradações de sanção ou mecanismos de execução das penalidades, o que enfraquece a capacidade coercitiva dos instrumentos e abre margem para inadimplementos sem consequências proporcionais. A Teoria da Agência destaca a importância de estruturas de incentivos negativos para coibir desvios comportamentais.

Embora haja avanços na exigência de prestação de contas, com todos os instrumentos prevendo a obrigação de apresentar relatórios financeiros ao final da vigência, há lacunas importantes na designação formal de responsáveis e na previsão de penalidades. Em metade dos instrumentos, não há indicação nominal de fiscal ou coordenador, o que prejudica a rastreabilidade institucional e aumenta o risco de agência. Além disso, as cláusulas de penalidade são geralmente genéricas e não detalhadas, reduzindo o poder dissuasório dos contratos.

Do ponto de vista da Teoria da Agência, o controle e a responsabilização são essenciais para mitigar problemas de risco moral (comportamento oportunista). A supervisão contínua e a

obrigação de prestar contas reduzem a assimetria de informação e desestimulam comportamentos oportunistas. Cláusulas de sanções funcionam como incentivos negativos, alinhando interesses e tornando o custo do oportunismo maior do que o benefício.

Diante disso, recomenda-se a indicação nominal de gestores e fiscais no corpo do instrumento, a ampliação das cláusulas de sanção com gradação das penalidades e o reforço na exigência de relatórios parciais, além da prestação de contas final.

4.1.4. Conformidade e Governança

A categoria Conformidade e Governança analisa se os contratos e convênios observam os marcos legais e promovem práticas de transparência e accountability. Enquanto a conformidade delimita a legalidade da atuação contratual, a governança se refere à gestão de decisões, recursos e resultados. Sob a ótica da Teoria da Agência, esses mecanismos reduzem os custos de monitoramento e fortalecem a confiança entre principal e agente. São avaliados critérios como a adequação à legislação vigente e a divulgação pública dos instrumentos. O quadro a seguir sintetiza os achados dessa etapa da análise.

Quadro 6: Análise dos critérios da categoria Conformidade e governança

CONTRATO/ CONVÊNIO	CRITÉRIOS	
	CRITÉRIO 1: CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL	CRITÉRIO 2: PUBLICIDADE E TRANSPARÊNCIA
Contrato nº 22/2019	ATENDIDO PARCIALMENTE. O contrato menciona a Lei nº 8.958/94 como base legal. Entretanto, não há registro no texto sobre eventual aprovação prévia pelas instâncias internas da UFRA.	ATENDIDO. Existe referência à publicação do extrato em diário oficial.
Convênio nº 02/2020	ATENDIDO PARCIALMENTE. Cita a base legal pertinente (Lei 8.958/94 e/ou decreto aplicável). Todavia, o contrato não explicita se houve aprovação prévia pela UFRA.	ATENDIDO. É mencionada a publicação de extrato em diário oficial.
Convênio nº 11/2021	ATENDIDO PARCIALMENTE. O convênio se apoia na Lei 8.958/94 e algumas regulamentações pertinentes. Entretanto, o instrumento não referencia aprovações internas formais	ATENDIDO. Há menção de publicação do extrato em diário oficial.
Convênio nº 41/2022	ATENDIDO PARCIALMENTE. O contrato explicita estar amparado na Lei 8.958/94 e no Decreto nº 7.423/2010. Porém, não há menção a autorizações internas.	ATENDIDO. Há referência à publicação do extrato em diário oficial.
Convênio nº 009/2023	ATENDIDO PARCIALMENTE. O contrato explicita estar amparado na Lei 8.958/94 e no Decreto nº 7.423/2010. Porém, não menciona autorizações internas.	ATENDIDO. O instrumento faz referência à publicação do extrato em diário oficial.
Contrato nº 09/2024	ATENDIDO. O contrato explicita estar amparado na Lei 8.958/94 e no Decreto nº 7.423/2010, demonstrando conformidade jurídica e informa que o contrato só terá validade e eficácia após aprovação do ordenador de despesas da UFRA.	ATENDIDO. O instrumento faz referência à publicação do extrato em diário oficial e no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), em cumprimento à lei 14.133/2021.

Fonte: As autoras (2025)

No critério "Conformidade legal e regimental", embora os instrumentos façam referência à legislação aplicável, como a Lei nº 8.958/1994 e o Decreto nº 7.423/2010, poucos demonstram um alinhamento efetivo com os trâmites internos institucionais, tais como

aprovações pelos conselhos superiores ou pareceres jurídicos prévios. Essa falta de conformidade compromete a regularidade do processo e evidencia uma fragilidade na governança interna. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, a ausência de instâncias deliberativas formais pode favorecer uma autonomia excessiva do agente e reduzir o controle hierárquico. A conformidade legal atua como um arcabouço institucional que protege o principal, impondo obrigações mínimas ao agente e reduzindo riscos de oportunismo.

Quanto ao critério "Publicidade e transparência", todos os instrumentos atendem ao mínimo exigido pela publicação em diário oficial. No entanto, apenas o instrumento mais recente (2024) menciona práticas compatíveis com a transparência ativa, como o uso do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), conforme exigido pela Lei nº 14.133/2021. A transparência funciona como um mecanismo reputacional que reduz a assimetria de informação e aumenta o escrutínio social, diminuindo o risco de desvios.

Assim, os instrumentos analisados demonstram preocupação com a conformidade legal, mas a maioria atende apenas parcialmente aos requisitos legais e regimentais. A publicidade é cumprida com a publicação em diários oficiais, destacando-se o Contrato nº 09/2024 por sua aderência às práticas de transparência ativa. Para fortalecer a governança contratual, recomenda-se a inserção de cláusulas sobre a tramitação interna dos instrumentos, maior aderência aos princípios da nova Lei de Licitações e a utilização de plataformas eletrônicas de gestão contratual.

4.2. QUADRO SINÓPTICO COMPARATIVO POR CATEGORIA

Com o intuito de consolidar a análise dos contratos e convênios examinados, apresenta-se a seguir um quadro sinóptico comparativo, organizado por categorias de avaliação. Essa sistematização permite identificar, de forma objetiva, as convergências e divergências entre os instrumentos analisados, possibilitando uma visão ampla das práticas de governança, dos mecanismos de controle e das fragilidades encontradas. O quadro é estruturado de acordo com as categorias previamente definidas na metodologia – Elementos Estruturais do Instrumento, Planejamento e Resultados, Controle e Responsabilização, Conformidade e Governança – evidenciando os principais pontos fortes e aspectos a serem aprimorados em cada contrato e convênio.

Quadro 7 – Quadro Sinóptico Comparativo – Resultado do Checklist por Instrumento

Contrato/Convênio	Elementos Estruturais do Instrumento	Planejamento e Resultados	Controle e Responsabilização	Conformidade e Governança
Contrato nº 22/2019	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido	Atendido parcialmente
Convênio nº 02/2020	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido	Atendido parcialmente
Convênio nº 11/2021	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente
Convênio nº 41/2022	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente
Convênio nº 009/2023	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente	Atendido parcialmente
Contrato nº 09/2024	Atendido	Atendido parcialmente	Atendido	Atendido

Fonte: As autoras (2025)

O quadro sinóptico revela tendências comuns e fragilidades recorrentes nos instrumentos jurídicos celebrados entre a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e

a FADESP no período analisado. Embora haja conformidade formal nos elementos estruturais, observa-se baixa aderência às boas práticas de governança nas demais categorias, especialmente em Planejamento e Resultados e Conformidade e Governança.

A categoria Elementos Estruturais do Instrumento é a mais bem atendida, com todos os contratos e convênios apresentando identificação das partes, objeto e vigência formalmente estruturados. No entanto, o cumprimento é predominantemente formal, com limitações quanto à clareza funcional dos papéis e detalhamento técnico do objeto.

Quanto ao Planejamento e Resultados, todos os instrumentos foram avaliados como “Atendido Parcialmente”, com a presença de planos de trabalho, mas ausência de metas e indicadores mensuráveis. Essa fragilidade impacta diretamente a capacidade de avaliação de desempenho e dificulta o monitoramento efetivo da execução contratual.

No Controle e Responsabilização, dois instrumentos foram classificados como “Atendido” e os demais como “Atendido Parcialmente”, principalmente devido à ausência de cláusulas de penalidade e de designação formal de fiscais. Ainda que todos prevejam prestação de contas, o controle contínuo ainda é incipiente.

No que concerne à Conformidade e Governança, com exceção do contrato mais recente (2024), todos os demais instrumentos foram avaliados como “Atendido Parcialmente”. As fragilidades residem na ausência de registros regimentais internos e na limitação da publicidade aos Diários Oficiais, sem aproveitamento pleno das ferramentas eletrônicas disponíveis.

Diante deste cenário, os contratos e convênios entre a UFRA e a FADESP têm avançado em estruturação formal, mas ainda carecem de mecanismos efetivos de planejamento, controle e transparência. Recomenda-se o fortalecimento dos instrumentos a partir da definição de metas, responsabilização formal, penalidades graduadas e adesão aos princípios da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou, com base na Teoria da Agência, a relação contratual entre a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e sua fundação de apoio, utilizando uma abordagem qualitativa, exploratória e documental. A partir da aplicação de um checklist analítico a dois contratos e quatro convênios firmados entre 2019 e 2024, foi possível identificar tanto boas práticas quanto fragilidades contratuais que afetam diretamente a eficiência e a governança dessas parcerias. Os contratos e convênios fundacionais analisados refletem os principais elementos legais e administrativos esperados nesse tipo de parceria. Contudo, do ponto de vista da governança, há espaço para o aprimoramento de mecanismos de controle, transparência e mitigação de conflitos de interesse.

A análise dos contratos e convênios fundacionais da UFRA demonstra a presença de mecanismos contratuais voltados à redução de riscos de agência. No entanto, a ausência de dispositivos robustos de incentivo e sanção, bem como a fragilidade em mecanismos de avaliação de desempenho, indicam oportunidades de melhoria na governança contratual.

Observa-se uma evolução normativa e procedimental entre os contratos mais antigos (baseados na Lei nº 8.666/93) e os mais recentes, elaborados sob a vigência da nova Lei nº 14.133/2021. Esta transição demonstra avanços na formalização de práticas de governança, como a exigência de publicização no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e a sistematização da prestação de contas em períodos regulares.

Entre os principais achados, destacam-se a existência de mecanismos positivos, como a definição clara de responsabilidades, e exigência de prestação de contas. Por outro lado, foram observadas lacunas significativas, como cláusulas genéricas, ausência de penalidades

contratuais e pouca transparência em alguns contratos e convênios. Esses elementos evidenciam a presença de riscos de agência, notadamente a assimetria de informações e a possibilidade de comportamento oportunista.

Diante desse diagnóstico, são apresentadas as seguintes recomendações para aprimorar a governança dos contratos e convênios fundacionais: reforçar os dispositivos contratuais que delimitam atribuições e responsabilidades, com maior precisão e detalhamento; incluir indicadores objetivos de desempenho e metas verificáveis, vinculados a mecanismos de monitoramento contínuo; estabelecer cláusulas de incentivo e penalização proporcionais ao desempenho do agente; garantir a transparência ativa de todos os contratos e relatórios, em linguagem acessível e com dados padronizados; ampliar a atuação dos órgãos de controle interno e externo, incentivando auditorias regulares e preventivas.

Com base na análise realizada, conclui-se que a atuação das fundações de apoio pode ser um instrumento legítimo e eficiente da gestão pública, desde que acompanhada por mecanismos robustos de governança, controle e alinhamento de interesses entre os atores envolvidos e que, embora os contratos a universidade estudada e sua fundação de apoio possuam salvaguardas formais robustas, a mitigação dos riscos de agência somente será efetiva se houver fiscalização rigorosa, transparência contínua e aplicação tempestiva das sanções previstas.

Por fim, este estudo abre espaço para pesquisas futuras que aprofundem o tema em diferentes dimensões. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudos comparativos entre diferentes IFES e suas fundações de apoio, bem como investigações que combinem análises qualitativas e quantitativas sobre os impactos dos contratos fundacionais na efetividade da gestão universitária. Também seria pertinente explorar a percepção dos gestores públicos sobre os riscos e benefícios associados à atuação das fundações, além de mapear boas práticas replicáveis em âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

- Bairral, M. A. da C., Silva, A. H. C., & Alves, F. J. dos S. (2015). Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 643–675. Recuperado em 11 junho 2025 de <https://doi.org/10.1590/0034-7612125158>.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania*. Editora 34.
- Controladoria-Geral da União (2025). *Guia de transparência ativa sobre alocação de emendas parlamentares em fundações de apoio*. Recuperado em 11 junho 2025 de <https://www.gov.br/cgu>
- Dalto, C. do C., Nossa, V., & Martinez, A. L. (2014). Recursos de convênio entre fundações de apoio e universidades federais no Brasil: um estudo dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). *Revista Universo Contábil*, 10(2), 6–23. Recuperado em 12 maio 2025 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117031345002>
- Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010 (2010). Dispõe sobre as fundações de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e dá outras providências. Recuperado em 11 maio 2025 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm.
- Fantinelli, P. J., & Lana, J. L. (2022). Teoria da agência aplicada ao setor público: uma pesquisa bibliométrica e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 56(6), 1001–1025. Recuperado em 12 maio de 2025 de <https://www.scielo.br/j/rap/a/hvCBnxTXjfrzDgxnY79KDy/>

- Hurtado, A. B., Fernandes, E de P, Araujo, G. C de & Figueiredo, J. de C (2021). Governança na relação entre os institutos federais e fundações de apoio: avaliação da adequação a critérios de transparência pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Região Centro-Oeste. In *Anais do IV Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*.
- Jacob, J. (2023). Flick, Uwe. 2020. *Introducing Research Methodology: Thinking Your Way through Your Research Project* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing. *Qualitative Sociology Review*, 19, 114–116. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.19.2.06>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993(1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado em 11 maio 2025 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm
- Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994(1994). Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica com as fundações de apoio. Recuperado em 11 maio 2025 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm
- Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021(2021). Dispõe sobre licitações e contratos administrativos no âmbito da Administração Pública. Recuperado me 12 maio 2025 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm
- Machado, L. A. da S. (2018). Análise dos problemas e conflitos nas obras públicas a partir da Teoria da Agência. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 8(2), 82–102. Recuperado em 12 maio 2025 de <https://seer.ucp.br/seer/index.php/RBPP/article/view/4768>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2014). *Principles of Public Governance*. OECD Publishing. Recuperado em 11 junho 2025 de <https://www.oecd.org/governance>
- Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI). (2010). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Recuperado em 11 junho 2025 de <https://www.issai.org>
- Pereira, E. R., Raser, E. F., & Pegoraro, R. F. (Orgs.). (2024). *Pesquisa qualitativa em Psicologia Social e Saúde*. Editora da UFSC. Recuperado em 15 maio 2025 de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/259638/>
- Ross, S. (1973). The economics of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63,134–139.
- Segatto-Mendes, A. P., & Rocha, K. C. (2005). Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 40(2), 172–183. Recuperado em 15 maio 2025 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417391006>
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519–550. Recuperado em 13 maio 2025 de <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Tribunal de Contas da União (2021). *Dez passos para a boa governança* (2ª ed.). Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.