



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



## GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

**GRAZIELE ALANO GESSER**

Universidade Federal de Santa Catarina  
graziele.alano@ufsc.br

**CLÉSIA MARIA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Santa Catarina e  
Universidade Federal de Rondônia  
clesiamo@unir.br

**MARILIA RIBAS MACHADO**

Universidade Federal de Santa Catarina e  
marilia.ribas9@gmail.com

### RESUMO

Este estudo tem o objetivo de apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca da governança nas Instituições de Educação Superior e identificar as lacunas no conhecimento sobre essa área. A pesquisa, quanto a sua metodologia, caracteriza-se como qualitativa; quanto aos fins é classificada como descritiva, pois indica correlações entre variáveis e evidencia características de uma população ou fenômenos. Quanto aos meios, é caracterizado como um estudo bibliográfico utilizando-se também de revisão sistemática da literatura para atingir o objetivo do artigo. A revisão sistemática para o artigo, realizou-se por meio de busca em dois portais de publicações: Portal de Periódicos da CAPES e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®), com os constructos governança e universidade, e suas variações, o que possibilitou a identificação e seleção de publicações científicas que continham os dois temas relacionados. Após a seleção das publicações, seguiu-se para análise dos dados e observou-se que, apesar de não ter sido definido um limite temporal para a seleção dessas publicações, a pesquisa mais antiga sobre governança e universidades foi no ano de 2006; por outro lado, apesar do baixo número de publicações encontradas, não é possível constatar que o debate teórico sobre o tema nessas instituições esteja crescendo, visto que no último ano não foi encontrada nenhuma publicação com os dois temas.

**Palavras chave:** Gestão Universitária. Governança Pública. Governança Universitária. Novo Serviço Público.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo é resultante de um estudo sistemático do campo da gestão universitária, cujo objetivo foi apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca da governança nas Instituições de Educação Superior e identificar as lacunas no conhecimento sobre essa área. Considerou-se essencial aportar o estudo em um constructo balizado pelas abordagens conjuntas das Teorias da Administração Pública, com foco no Novo Serviço Público e na Governança Pública; e das organizações, com foco na Gestão Universitária. O resultado do estudo tem como propósito apresentar as reflexões dos autores assinalados nos artigos científicos sobre a temática dos temas: governança e universidade e seus variados constructos.

A gestão de uma universidade é uma atividade eminentemente social que deve ser vista como uma perspectiva de contexto e historicidade, que não pode ser apreendida sem ser vivenciada e que todo sentido atribuído depende de como somos (GOMES *et al*, 2013).

Para o presente estudo, a metodologia utilizada, foi a revisão sistemática de literatura que tem como objetivo responder a uma pergunta claramente formulada utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e coletar e analisar dados de estudos incluídos na revisão. (CLARKE, 2001).

Para a revisão sistemática, foram utilizados os portais de Periódicos da CAPES assim como na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®) com os constructos: governança e universidade.

Considerando a relevância dos estudos sobre o tema, julga-se primordial que as instituições de ensino superior passem a considerar o tema governança em suas instituições, como parte integral das ações das universidades.

O estudo inicia-se com o capítulo da introdução, onde há a contextualização e a problematização do tema, seguido pela fundamentação, onde foram abordados tópicos que embasaram o artigo, sendo eles: gestão universitária, governança pública e governança universitária. Após o capítulo da fundamentação, será apresentado o capítulo da metodologia, seguido pelos resultados e a conclusão do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para propiciar melhor compreensão do fenômeno da governança nas universidades públicas, considerou-se essencial aportar o estudo em um constructo teórico-metodológico balizado pelas abordagens conjuntas das Teorias da Administração Pública, com foco no Novo Serviço Público e na Governança Pública; e das organizações, com foco na Gestão Universitária.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Cada vez mais, a gestão aplicada às universidades tornou-se um recurso de grande valor para essas organizações, visto que assim como em organizações que não são universidades, a tomada de decisão acontece a todo momento.

As universidades são caracterizadas como organizações complexas, portadoras de peculiaridades que as diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos delas, bem como o tipo de profissional que nela atua e o fato de elas se destinarem ao ensino, pesquisa e extensão, fez com que as universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão, influenciando, assim, no processo decisório (COLOSSI, 1999).

Jarzabkowski e Fenton (2006) defende que em organizações pluralistas como as universidades, as preferências são obscuras e a multiplicidade de membros e grupos internos persegue, simultaneamente, objetivos diversos, conflitantes e que concorrem entre si.

De acordo com Strada (2000) as organizações universitárias podem ser caracterizadas pelos seguintes aspectos:

- ambiguidade de metas;
- as organizações acadêmicas “processam pessoas”;
- tecnologia problemática;
- tarefas econômicas dominadas por um alto profissionalismo;
- corpo profissional fragmentado; e
- vulnerabilidade ao ambiente.

Conforme Reis (2011) a organização universitária tem como base a ambiguidade de metas, processamento de pessoas, tecnologia problemática, tarefas econômicas gerenciadas por alto profissionalismo, um corpo técnico fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente.

Rebelo, Coelho e Erdmann (2004, p.156), descrevem que:

A variedade de visões do que deve ser esse tipo de instituição vem, então, desde sua concepção, o que terminou por gerar muitos modelos organizacionais e, muitas formas de gestão. Em que pese essa riqueza de orientações, as universidades vêm se debatendo com a necessidade de encontrar uma forma efetiva de gestão, que as conduzam ao atendimento dessa muitas demandas advindas do ambiente.

Diante desse ambiente, visto que segundo Keller (1983), não existe uma teoria da administração universitária, a gestão das universidades tem se validado de modelos e paradigmas criados para outros contextos organizacionais (MEYER, 2014).

Além disso, conforme Kobiyama, Rosa e Silva; e Perardt (2011), a gestão universitária difere daquela de uma empresa, ou organização qualquer, demandando habilidades e domínios de técnicas adequadas à realidade universitária, de modo que as práticas da gestão empresarial sendo ela pública ou privada, não podem ser exportadas diretamente para o setor público.

Por este motivo, cabe ao gestor universitário gerenciar suas instituições em direção a um futuro visualizado, decidindo-se pelas questões prioritárias, e gerenciando os possíveis conflitos que surgirem (ÉSTHER, 2011).

Pascuci et al. (2016), argumenta que pode-se concluir que administrar a complexidade interna – e externa – da organização acadêmica requer uma abordagem diferente das tradicionais que se pautam em premissas funcionalistas e na otimização de resultados. Tal ambiente caótico, desordenado, descontínuo e imprevisível (STACEY, 1996) exige uma postura dinâmica e flexível por parte de seus gestores e pela configuração das metodologias de gestão adotadas.

## 2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

Debates recentes no campo da administração pública apontam para uma nova abordagem que vem sendo construída e que na visão de alguns estudiosos do campo não abandona por completo o modelo gerencialista tão em voga nos anos finais do século XX, mas traz um novo olhar para o serviço público numa perspectiva mais ampla que a conecta a noções de governança. Esse debate tem posicionado os estudiosos e os profissionais do campo, segundo Dehnardt (2013) diante de escolhas muitas vezes paradoxais em relação ao futuro da teoria e da prática da administração pública. Ademais, dentro desse debate estão inseridos elementos da governança pública, como pontos-chave na transição para uma forma democrática de relacionamento estado-sociedade com a inclusão de uma cidadania engajada, esclarecida em busca de uma maior participação nas decisões acerca das políticas públicas que afetam toda a sociedade.

Essa nova concepção em discussão desde a década de 1970 e 1980, emerge como *New Public Service* (NPS) - Novo Serviço Público (NSP) e conforme argumenta Denhardt (2013) é salutar essa construção para que os atores do campo possam caminhar no sentido de cumprir a promessa da administração pública como ciência. E para que isso realmente ocorra, segundo ele, é preciso “de um redirecionamento na maneira como enxergamos o campo e leve à preocupação não meramente com a administração governamental, mas também com o processo mais abrangente de governança e administração da mudança” (DENHARDT, 2013p. XIV), para que se possa, de fato alcançar valores societários publicamente definidos.

Também enfatiza Denhardt (2013) que, embora o foco dos estudos no campo da administração pública terem sido focados na elaboração de um ‘modelo racional de administração’ e de uma visão de *accountability* democrática baseada implicitamente na dicotomia política e administração, os desafios do campo se tornam mais importantes com o foco mais abrangente em governança democrática, por envolver vários atores, deslocando, assim do foco anterior exclusivo no governo. Para fundamentar o NSP, Denhardt (2013) indica dois temas centrais: “promover a dignidade e o valor do novo serviço público” e “reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública” (p.265).

Nessa nova concepção de serviço público, o agente público ou servidor passa a ser um elemento central, pois no NSP, segundo Denhardt (2013), importa a noção de fazer a diferença para tornar o mundo um lugar melhor e, por isso o serviço público “[...] é construído sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos [...] totalmente engajados àqueles que o servem” (p. 276). E com essa orientação e a aproximação com os cidadãos e outros atores envolvidos, como preceitua a governança pública, a criação de valor público socialmente demandado pode vir a se concretizar, com respostas efetivas a três questões básicas: (1) qual o "valor público" importante a organização procura produzir?; (2) quais "fontes de legitimidade e apoio" poderiam ser invocadas para autorizar a organização a tomar medidas e fornecer os recursos necessários para sustentar o esforço para criar esse valor?; e (3) com quais capacidades operacionais a organização poderia contar (ou desenvolver) para entregar os resultados desejados? (MOORE E KHAGRAM, 2004)

Em sentido oposto ao modelo mecanicista-burocrático, e muito próxima à abordagem ao NSP, a governança pública toma como base os modelos orgânicos, flexíveis, orientados para resultados, com mecanismos amplos de *accountability*, controle e permeabilidade, em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores: estado, terceiro setor, mercado, sociedade, dentre outros, no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços (BRASIL, 2014; DIAS, 2012; RAQUEL, 2012; DIAS; CÁRIO, 2014; SECCHI, 2009). O movimento da governança pública (GP) é discutido por Secchi (2009) como um

modelo relacional por oferecer “uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo.” (p.349). Nessa perspectiva de governança pública o Estado tem um papel preponderante de orquestrador, direcionador estratégico, indutor e fomentador essencial para a ativação e orientação das capacidades dos demais atores.

Dias (2012), contribui significativamente com seu estudo ao trazer o que ela denomina elementos da concepção de Governança Pública (quadro 1), constituídos a partir dos trabalhos dos especialistas que estudam as experiências anglosaxãs e mais comumente referenciados nas publicações brasileiras, como Kooiman (2003), Pierre; Peters (2000) e Rhodes (2010).

**Quadro 1 – Elementos da Governança Pública**

Elementos da concepção de Governança Pública		Autores centrais na definição do Elemento da matriz de análise.
<b>E1</b>	Co-produção do desenvolvimento regional por meio da cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil.	KOOIMAN (2003) PIERRE; PETERS (2000)
<b>E2</b>	Coordenação estatal do processo de cooperação, tendo o Estado um papel de mediador das relações.	KOOIMAN (2003) PIERRE; PETERS (2000) RHODES (2010)
<b>E3</b>	Delegação da autoridade estatal em três direções: <i>downward, outward e upward</i> , reconhecendo o potencial e incentivando o papel das redes.	PIERRE; PETERS (2000) RHODES (2010)
<b>E4</b>	Ênfase na eficiência e eficácia associando-as a mecanismos de democracia deliberativa e democracia direta para a busca de resultados responsivos.	PIERRE; PETERS (2000)
<b>E5</b>	Planejamento com vistas à equidade e ao desenvolvimento regional.	KOOIMAN (2003) PIERRE; PETERS (2000) RHODES (2010)

Fonte: Dias (2012, p.137)

Os elementos identificados, ressalta Dias (2012), são frutos “justamente do fato de a abordagem de um autor transpassar a abordagem de outro, confirmando a presença dele no movimento”, isto é, o quadro ilustra o especialista que tem, na sua abordagem, “a ênfase naquele elemento, não significando, que este não tenha sido tratado na abordagem dos demais especialistas adotados nessa concepção teórica” (p.137). Em termos de Governança Pública, o deslocamento do poder estatal se concretiza como uma estratégia voltada ao arranjo estrutural do modelo de Administração Pública. Isso é decorrente da manifestação da Governança Pública que se efetiva de maneiras diferentes nos níveis local, nacional e internacional, assim como as instituições e políticas também exercem papéis diferentes em cada um desses níveis (PIERRE; PETERS, 2000; DIAS, 2012).

Como fenômeno, a governança pública pode ser analisada sob quatro perspectivas: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais. Na perspectiva sociedade e Estado são definidas as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e criam-se as condições estruturais de administração e controle do Estado. Na perspectiva dos entes federativos, esferas de poder e políticas públicas, se observa a partir das políticas públicas e das relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada. Quanto aos órgãos e entidades, nessa perspectiva o foco é na garantia de que cada órgão ou entidade cumpra seu

papel; enquanto na perspectiva das atividades intraorganizacionais o foco é na redução dos riscos para otimizar os resultados e agregar valor aos órgãos ou entidades (BRASIL, 2014).

Em termos práticos, a função da governança, segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2013) é assegurar que as ações das organizações estejam alinhadas com o interesse público. Para isso, sete funções-chaves são definidas, conforme apresentadas no quadro 2.

**Quadro 2 - Função da governança e ações alinhadas ao interesse público**

<b>Função da Governança para Alinhamento com o Interesse Público</b>
(a) a integridade e os valores éticos;
(b) a abertura e o engajamento das partes interessadas;
(c) a definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais;
(d) a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios;
(e) o desenvolvimento das capacidades das organizações, da liderança e dos indivíduos necessárias àquele fim;
(f) a gestão de riscos e de desempenho sustentado por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas; e
(g) a transparência e a accountability, possível por meio da implementação de boas práticas, como prestação de contas e responsabilização.

Fonte: adaptado de IFAC (2013)

Embora as funções da governança apresentadas no quadro 2 em muito se assemelha às inerentes à gestão, no contexto da governança pública há uma distinção entre essas duas, conforme mostra a figura 1

**Figura 1 - Relação entre Governança e Gestão.**



Fonte: BRASIL (2014, p.32)

Conforme mostra a figura 1, a gestão é responsável pelo planejamento, execução, controle e ação no manejo dos recursos e poderes colocados à disposição do órgão ou entidade pública para alcançar os seus objetivos, enquanto a governança se ocupa em monitorar, supervisionar e avaliar a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas. Dessa forma pode-se inferir que a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais e a governança se ocupa em fornecer o direcionamento.

Para abordar o fenômeno da governança pública no contexto organizacional, o próximo tópico apresenta a gestão das instituições de educação superior sob a perspectiva da governança.

## 2.3 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

O tema governança universitária é pouco explorado na literatura e é delineado sob as bases da governança corporativa e da governança pública, a depender da organização administrativa da IES (se pública ou privada).

Para Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2015, p. 3) o conceito de governança universitária tem sido usado na literatura a partir de dois pontos de vista distintos: o primeiro focado “nos mecanismos de ajustamento internos à instituição”, e o segundo focado “nas estruturas de coordenação que a universidade desenvolve com atores sociais externos”.

Assim, a governança universitária descreve a complexidade dos mecanismos de ajuste mútuo presentes nas IES. Essas instituições se caracterizam pela grande concentração de autoridade, poder e autonomia nas suas unidades.

Devido às características das universidades, seu dinamismo, organização e lógica anárquica, “o governo da universidade é, forçosamente, um exercício de governança. Diferentes micro-ambientes institucionais são coordenados através de mecanismos complexos de ajuste que combinam lógicas hierárquicas, de mercado e acordos mútuos” (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2015, p. 4).

## 3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta o caminho metodológico percorrido no presente estudo, com o intuito de orientar como esta pesquisa foi conduzida. Segundo Minayo (2009, p. 14), a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Esse caminho metodológico deve ser evidenciado por meio da descrição dos procedimentos seguidos na realização da pesquisa, incluindo, entre outros, aspectos como o tipo de pesquisa, universo de pesquisa, técnicas de coleta e de análise de dados (GIL, 2002).

Esse artigo teve como objetivo principal apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca da governança nas Instituições de Educação Superior e identificar as lacunas no conhecimento sobre essa área

Tendo em vista que essa pesquisa preocupa-se essencialmente com o significado dos dados e, portanto, busca captar a aparência e a essência do fenômeno, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa (TRIVIÑOS, 1987).

Utilizando-se a taxionomia proposta por Vergara (2010), essa pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva, uma vez que aponta correlações entre variáveis e evidencia características de uma população ou fenômeno (VERGARA, 2010; GIL, 2008).

Quanto aos meios, trata-se de um estudo bibliográfico, tendo em vista que fez uso de material acessível ao público em geral (MARCONI, LAKATOS, 2003; VERGARA, 2010), realizado por meio de busca e revisão sistemática da literatura. Seguindo um protocolo de pesquisa, a busca e revisão sistemáticas possibilitam a obtenção de um portfólio bibliográfico, por meio da identificação e seleção de publicações científicas e posterior coleta e análise dos dados (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

Dessa forma, foi realizada uma busca diretamente no Portal de Periódicos da CAPES assim como na base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®). Na plataforma Periódicos da CAPES foram utilizados os seguintes critérios de busca: busca simples contendo as palavras-chave e operadores booleanos: governança and (“Universitária” OR “universidade” OR “IES” OR “ensino superior” OR “educação superior”); Tipos de recursos artigo; Tópico Brasil; Idioma Português. Retornaram, a partir da busca, 153 artigos.

A partir disso, para identificação das pesquisas alinhadas à presente investigação, foi realizada uma nova seleção, a partir da leitura dos títulos, resumos e exclusão das publicações duplicadas. Após esse procedimento, verificou-se que 4 (quatro) artigos efetivamente discutem a temática proposta nessa pesquisa.

Já a busca na base de dados SPELL®, seguiu os seguintes critérios: resumo contendo as palavras-chave e operadores booleanos: Governança E Universitária; Governança E Universidade; Governança E IES; Governança E Ensino Superior; Governança E Educação Superior; Tipos de documentos artigo; Idioma Português. Ao final, as buscas retornaram 39 artigos científicos. Também foi realizada uma nova seleção a partir da leitura dos títulos, resumos e exclusão das publicações duplicadas. Finda tal filtragem 4 (quatro) artigos compuseram a segunda parte da amostra dessa investigação. Considerando as duas plataformas de busca, selecionou-se 8 (oito) artigos científicos que efetivamente discutem a temática governança no contexto das Instituições de Ensino Superior, demonstrando que há ainda uma lacuna teórica a ser explorada pelos pesquisadores da gestão universitária.

Com o intuito de identificar a contribuição de cada estudo, a reflexão dos autores sobre a temática e as lacunas de pesquisa, foi feita a leitura da seção intitulada conclusões ou considerações. A leitura da seção visou a identificação de oportunidades de pesquisa na área, indicadas pelas sugestões para trabalhos futuros

#### **4. RESULTADOS**

Por meio da análise dos artigos, observou-se que nenhum autor escreveu mais do que um artigo científico e que todos os artigos foram publicados em periódicos diferentes. Apesar de não ter sido definido limite temporal para a busca sistemática nas duas plataformas utilizadas, o artigo mais antigo foi publicado em 2006. Três dos 8 (oito) artigos foram publicados em 2015, ano com maior produção científica sobre o tema. Em relação à representatividade, segundo dados coletados no *Google Acadêmico*, o artigo mais citado teve 14 citações: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior.

As principais considerações e reflexões dos autores sobre a temática, assinaladas nos artigos científicos são apresentadas a seguir:

- a) o tema governança envolve a criação de forças organizacionais, que garantem o sucesso dos stakeholders e da sociedade; mesmo nas IES mais “fechadas”, diversos stakeholders influenciam as estratégias das IES; o sucesso ou fracasso das estratégias e os benefícios propiciados aos stakeholders são de total responsabilidade da IES e de seus tomadores de decisões (TEIXEIRA; DE CASTRO, 2015);
- b) as instituições de ensino são complexas, controversas e possuem adversidade, demandando por mais estudos para melhor entendimento; a Teoria Ator-Rede contribui para a teoria das redes de governança, sendo a incorporação da compreensão dos atores não humanos, inserida na primeira teoria, uma de suas principais contribuições a última; são importantes as atividades e práticas estratégicas analisadas que se relacionam aos mecanismos e às redes de governança (MEYER MONTENEGRO; BULGACOV, 2015);
- c) a inovação requer ambientes especializados e cooperativos, porém a formação de alianças estratégicas visando a cooperação nem sempre é convergente com a demanda por competitividade inerente ao processo de inovação para o mercado; o potencial de desenvolvimento de cada estado depende da existência de uma rede estadual de Instituições de Ensino Superior com atividades de pós-graduação ou de uma rede

- estadual de Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs); a ausência dessas redes, limita a capacidade dos estados de fazer uso estratégico do fomento federal; o Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (PAPPE) apresenta problema como demora na implementação efetiva, deficiências organizacionais, ambiguidade quanto às fronteiras institucionais; o monitoramento e avaliação dos programas ainda não estão internalizados (BOTELHO; ALMEIDA, 2012);
- d) a relevância estratégica do modelo de governança desenvolvido entre as duas instituições consiste na contribuição para o desenvolvimento regional, em termos de recursos humanos e inovações tecnológicas; o arranjo em redes interorganizacionais possibilita a equalização do desenvolvimento científico regional; a governança fortaleceu o relacionamento institucional e criou condições para a IES se destacar entre as ICTs (POLETTI; ARAÚJO; MATA, 2011);
  - e) a evolução da governança corporativa da Universidade familiar divide-se em dois grandes períodos: primeiro, marcado pela justaposição entre mantenedora e mantida; e o segundo, com separação entre ambas; o primeiro período caracteriza-se pela falta de controle de dados; o segundo período, marcado pela profissionalização da gestão universitária, altera o ambiente político da IES e gera uma arena marcada pelos conflitos de interesses e problemas de agência; como consequência do problema de agência, e da necessidade de controle da propriedade sobre a gestão, há incidência de custos de agência (DA SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009);
  - f) estruturas de governança que promovam valores e princípios éticos, transparência e comunicação organizacional revelam a responsabilidade social das IES; uma instituição/organização socialmente responsável requer a responsabilidade social também dos seus stakeholders, os quais devem valorizar a conduta responsável da instituição (ASHLEY; FERREIRA; REIS, 2007);
  - g) dado o importante papel social das IES, nessas instituições é crescente a importância da governança, transparência e prestação de contas; a exigência por maior responsabilidade social impulsiona as IES a buscarem atender às boas práticas de governança; apesar das oportunidades de ampliação de práticas de responsabilidade social, muitas IES possuem um posicionamento reativo em relação a essas estratégias; as IES se mostram mais instigadas a atender à legislação do que demonstrar mais transparência à sociedade; mesmo assim, nem todos os aspectos legais são identificados pela pesquisa em algumas IES, o que não sinaliza que estes não sejam seguidos (LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2015);
  - h) processo de planejamento estratégico recente; não obstante a existência de iniciativas voltadas para a execução do planejamento, há fragilidades no seu acompanhamento além de não haver participação da sociedade neste acompanhamento; há descontinuidade de iniciativas e projetos; há preocupação de como a IES pode contribuir com o desenvolvimento regional; presença de características de governança pública, tais como preocupação com o atendimento de demandas sociais e aderência à ideia de bem comum; valorização de redes e parcerias (governo federal, órgãos estatais e setor privado); e elementos de democracia e transparência (consultas públicas), contudo sem acompanhamento constante por parte da sociedade, imprescindível aos preceitos democráticos; gestão fortemente marcada pelo paradigma gerencialista, não considerando tanto os aspectos sociais; a transparência e a participação democrática ainda não estão consolidadas na execução do planejamento estratégico da IES (HENN et. al., 2017).

Nem todos os artigos analisados identificaram possíveis lacunas no conhecimento acerca do tema. Entretanto, as oportunidades de pesquisa sobre governança em Instituições de Educação Superior, derivadas das sugestões para pesquisas futuras indicadas nos artigos científicos são apresentadas a seguir:

- a) analisar o tema governança - redes de governança, estratégia como prática social-*strategizing*-resultados estratégicos e Teoria Ator-Rede em cursos de graduação em IES particulares por meio de estudo etnográfico com intuito de aprofundar as questões desta temática (MEYER MONTENEGRO; BULGACOV, 2015);
- b) analisar o tema governança - redes de governança em outro campo de pesquisa, por exemplo em entidades públicas ou em empresas mistas (MEYER MONTENEGRO; BULGACOV, 2015);
- c) investigar o escopo da relação entre atores humanos e não humanos, na perspectiva do sustentabilidade e do empreendedorismo;
- d) investigar a existência de diferenças regionais e de porte organizacional nos processos de governança (MEYER MONTENEGRO; BULGACOV, 2015);
- e) mais investigações sobre a problemática do relacionamento entre mantenedora e mantida e governança em IES familiar (DA SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009);
- f) realizar discussão sobre o enquadramento reduzido que a lei que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) define e restringe a uma única dimensão o conceito de responsabilidade social das IES (ASHLEY; FERREIRA; REIS, 2007);
- g) analisar a dinâmica do sistema de gestão sob a ótica da transparência e da governança por meio de estudos de casos (LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2015);
- h) replicar o modelo de análise do estudo (combinação do framework de Responsabilidade Social Empresarial com as Boas Práticas de Governança) em investigação em outras fundações e associações sem fins lucrativos (LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2015);
- i) realizar estudo para levantamento de informações junto a comunidade, permitindo a ampliação da visão de planejamento para além dos gestores e dos dirigentes da instituição;
- j) realizar pesquisas sobre a temática em outros órgãos públicos (HENN et. al., 2017).

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca da governança nas Instituições de Educação Superior e identificar as lacunas no conhecimento sobre essa área.

Apesar de não ter sido definido limite temporal para a busca sistemática nas duas plataformas utilizadas, a pesquisa mais antiga foi publicada em 2006, o que comprova que o tema foi introduzido recentemente nas discussões acadêmicas brasileiras.

Além disso, em virtude dos poucos artigos científicos identificados no presente estudo, depreende-se que há carência de investigação científica no Brasil acerca da temática governança universitária. Em 2015, houve a maior produção científica sobre o tema, com publicação de 3 (três) dos 8 (oito) artigos componentes da análise dessa pesquisa. Porém, no ano que se seguiu não houve publicação alguma, o que impossibilita a afirmação de que as discussões sobre governança em IES é crescente.

Em alguns artigos, uma associação comum foi entre governança universitária e estratégia ou planejamento estratégico (TEIXEIRA; DE CASTRO, 2015; MEYER MONTENEGRO; BULGACOV, 2015, HENN et. al., 2017), onde infere-se que essas temáticas estão intrinsecamente ligadas.

## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida; FERREIRA, Roberto do Nascimento; REIS, Helvécio Luiz. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 5, n. 1, p. 23-35, 2007.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor De Lima. **A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras**. 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BOTELHO, Antônio; ALMEIDA, Mariza. Desconstruindo a política científica no Brasil: evolução da descentralização da política de apoio à pesquisa e inovação. **Sociedade e Estado**, v. 27, n. 1, p. 117-132, 2012.
- COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. **Encuentro Regional Sobre Evaluación de da Educación Superior**. Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.
- CLARKE M, Horton R. **Bringing it all together: Lancet-Cochrane collaborate on systematic reviews**. Lancet, 2001.
- DA SILVA JUNIOR, Annor; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Governança corporativa na IES familiar de grande Porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, 2009.
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- DIAS, Taisa. CÁRIO, Silvio A.F. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 337-362, dez. 2014
- DIAS, Taisa. **Governança pública: uma concepção teórico-analítica aplicada no governo do Estado de Santa Catarina a partir da implantação das Secretarias de Desenvolvimento Regional**. Tese (Doutorado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648-667, jul. 2011.

ESTRADA, Rolando Juan S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, UFSC. Florianópolis, 2000

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Anais do XIII Colóquio de Gestão Universitária nas Américas**, 2013.

HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior Federal Brasileira: Uma Análise à Luz do Movimento da Governança Pública. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 219-243, 2017.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 1 Mar. 2017.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, p. 631-648, 2006.

KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

KOBIYAMA, Adriana R. C. E.; SILVA, Elizabeth C. Rosa e; PERARDT, Susany. O Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso sobre o processo de criação e implantação. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/32856> > Acesso em: 15 ago. 2017.

LENNAN, Maria L.F. Mac; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti. Responsabilidade Social Empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 457-472, 2015.

PASCUCI, et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

KOOIMAN, J. **Governing as Governance**. Londres: Sage, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEYER Jr., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 2, p.1-15, dez. 2014. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?ddl=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

MEYER MONTENEGRO, Ludmilla; BULGACOV, Sergio. Governança e estratégia de cursos de graduação em administração na perspectiva da Teoria Ator-Rede. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOORE, Mark; KHAGRAM, Sanjeev. On creating public value: what business might learn from government about strategic management. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, Politics and the State**. Houndmills: MacMillan Press, 2000.

RAQUEL, Izabela. **Governança pública** : a consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas. Florianópolis, 2012. 173 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

REBELO, Luiza Maria B.; COELHO, Christianne C. S. R. e ERDMANN, Rolf Hermann. Contribuições da Teoria da Complexidade ao Processo de Planejamento Estratégico em Universidades. In: Melo, Pedro Antônio de; Colossi, Nelson. **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

REIS, Cisne Zélia Teixeira. Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.

RHODES, R.A.W. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Philadelphia, US, Open University Press, 1007. 252pp. (Public Policy & Management).

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

STACEY, R. D. *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London: Pitman Publishing, 1996.

TEIXEIRA, José Franco; DE CASTRO, Luis Mota. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 237-257, maio 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.