

Rogéria Moreira Couto

**GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DO
MODELO *MULTILEVEL GOVERNANCE***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Patrícia de Sá Freire, Dr.^a

Coorientadora: Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Couto, Rogéria Moreira Couto

Governança nas instituições de ensino superior : análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo *multilevel governance* / Rogéria Moreira Couto Couto ; orientadora, Patrícia de Sá Freire, coorientadora, Gertrudes Aparecida Dandolini, 2018.

137 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Governança. 3. Multilevel Governance. 4. Governança nas Universidades. I. Freire, Patrícia de Sá. II. Dandolini, Gertrudes Aparecida. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Rogéria Moreira Couto

**GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DO
MODELO *MULTILEVEL GOVERNANCE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2018.

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Banca Examinadora:

Prof.^a Patrícia de Sá Freire, Dr.^a

Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Solange Maria da Silva, Dr.^a

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Denilson Sell, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

*Aos meus pais (in memoriam), Angela e José
Geraldo. Certamente minha existência não
teria o mesmo brilho.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Angela e José Geraldo (*in memoriam*).

Aos colegas de trabalho da Secretaria de Cultura e Arte da Universidade Federal de Santa Catarina, pela compreensão e colaboração ao longo da minha trajetória no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Às minhas queridas amigas e parceiras Sandra Pereira, Rosemar da Silva, Ana Lúcia Moraes, Novânia Nunes Fonsesa e Josiele Hoffman, pela amizade, profissionalismo e apoio que foram fundamentais no trilhar desta minha caminhada.

À Prof^a. Dr^a. Patrícia de Sá Freire, minha orientadora, pelas palavras e ensinamentos que se fizeram luzes a iluminar a construção deste Estudo.

À Prof^a Dr^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, minha coorientadora. Agradeço a atenção, o apoio e os ensinamentos.

Aos queridos amigos que o programa me presenteou, Talita Caetano Silva e Fabrício Burguer, pelas experiências de vida e de estudo partilhadas com alegria e por todos os momentos vivenciados com descontração e otimismo.

A todos os sujeitos que, gentilmente, concordaram em colaborar com o desenvolvimento desta Pesquisa, disponibilizando parte de seu tempo na realização das entrevistas.

À todas as pessoas que, à sua maneira, contribuíram positivamente para a concretização deste Estudo.

À Banca Examinadora, pela disponibilidade de avaliar e contribuir para a melhoria do nível de qualidade deste Estudo.

Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.

(CORA CORALINA).

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance. Para alcançar esse objetivo foi necessário analisar as características dos diferentes modelos de governança, descrever o modelo de governança utilizado na UFSC, verificar a existência de mecanismos multilevel governance na gestão da Universidade estudada e, por fim, sistematizar e analisar os elementos e mecanismos principais que caracterizam as práticas da *multilevel governance*. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi executada uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo, cuja a unidade de observação foi a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Por meio da investigação bibliográfica realizada, observou-se que, no Brasil, estudos sobre a adoção de práticas de governança nas universidades são recentes e pouco significativos. A literatura pesquisada despontou no campo internacional, mas ainda assim, incipiente, justificando, na perspectiva acadêmica, o esforço empreendido para analisar a realidade das universidades públicas brasileiras à luz dos modelos de governança, principalmente pelo atual cenário de mudanças e desafios estruturais. Quanto à dimensão de análise do constructo *multilevel governance*, a grande maioria dos estudos identificados trata de sua aplicação em questões territoriais e ambientais. Particularmente no Brasil, não há estudos sobre a aplicabilidade da *Multilevel Governance* no âmbito universitário, o que corrobora o ineditismo deste estudo. A etapa de campo desta pesquisa, caracteriza-se por um estudo de caso, tendo como fonte de informações as entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores envolvidos no processo de desenvolvimento das políticas institucionais e na implementação de estratégias na UFSC. A pesquisa revelou que a Universidade já dispõem de alguns mecanismos de governança. A maioria dos gestores demonstrou que a prática existe, porém de forma não institucionalizada. Ficou evidente, no entanto, a partir dos resultados obtidos, que foram encontrados instrumentos que se referem às práticas da *multilevel governance*. Entretanto, em relação ao que se pretende obter na implantação de um sistema de governança compartilhada na instituição, esses instrumentos encontram-se em estágio inicial, uma vez que, apesar da reconhecida importância acerca da governança na gestão da UFSC, a discussão sobre sua evolução ainda é limitada e suas práticas ainda não estão efetivamente internalizadas pela organização.

Palavras-chave: Governança. Multilevel Governance. Governança nas Universidades.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the mechanisms of governance at the Federal University of Santa Catarina in the light of the multilevel governance model. In order to achieve this objective, it was necessary to analyze the characteristics of the different governance models, to describe the governance model used in the UFSC, to verify the existence of multilevel governance mechanisms in the management of the studied university and, finally, to systematize and analyze the main elements and mechanisms that characterize the practices of multilevel governance. As for the methodological procedures, a documentary, bibliographical and field research was carried out, whose observation unit was the Federal University of Santa Catarina (UFSC). Through the bibliographical research carried out, it was observed that in Brazil, studies on the adoption of governance practices in universities are recent and not very significant. The researched literature emerged in the international field, but still incipient, justifying, in the academic perspective, the effort undertaken to analyze the reality of Brazilian public universities in the light of governance models, mainly due to the current scenario of structural changes and challenges. As for the analysis dimension of the multilevel governance construct, the great majority of the identified studies deals with its application in territorial and environmental issues. Particularly in Brazil, there are no studies on the applicability of Multilevel Governance in the university context, which corroborates the novelty of this study. The field stage of this research is characterized by a case study, having as a source of information the semi-structured interviews conducted with the managers involved in the process of developing institutional policies and in the implementation of strategies at UFSC. The research revealed that the University already have some mechanisms of governance. The majority of public managers have demonstrated that the practice exists, but in a non-institutionalized way. It was evident, however, from the results obtained, that instruments were found that refer to the practices of multilevel governance. However, in relation to what one intends to achieve in the implementation of a system of shared governance in the institution, these instruments are in an initial stage, since, despite the recognized importance of governance in the management of UFSC, the discussion about its evolution is still limited and its practices are not yet effectively internalized by the organization.

Keywords: Governance. Multilevel Governance. Governance in Universities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos relacionados ao tema do PPGEGC.....	29
Quadro 2 - Diferença dos conceitos Governo e Governança	33
Quadro 3 - Evolução dos Conceitos de Governança	38
Quadro 4 - Conceitos de Governança Corporativa.....	41
Quadro 5 - Marcos históricos que contribuíram para evolução das melhores práticas de governança corporativa.....	44
Quadro 6 - Princípios de Governança TCU	48
Quadro 7 - Conceitos de Governança Pública.....	50
Quadro 8 - Análise comparativa das teorias de governança global.....	55
Quadro 9 - Tipos de Governança Multinível.....	60
Quadro 10 - Principais pressupostos e elementos constitutivos à MultiGov.	63
Quadro 11 - Modelos de Controle para Autonomia Institucional	68
Quadro 12 - Tipologias de Trakman dos modelos governança no ensino superior	70
Quadro 13 - Principais pressupostos formulados para os modelos de governança	78
Quadro 14 - Quantitativo de gestores investidos em cargo de direção na UFSC.....	83
Quadro 15 - Amostra da pesquisa	83
Quadro 16 - Categorias e Conteúdos Básicos	86
Quadro 17 - Estrutura organizacional da Administração Central da UFSC.....	91
Quadro 18 - Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo da coordenação de Clark.....	69
Figura 2 - Modelos de governança sistêmica na Política de Educação Superior	72
Figura 3 - modelo contemporâneo de lógica de governança nas universidades.....	75
Figura 4 - Organograma Estrutura de Governança na UFSC.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO - Australian National Audit Office
AUDIN - Auditoria Interna
AP - Administração Pública
CGU - Controladoria Geral da União
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
CUn - Conselho Universitário
ENGIN - Grupo de Estudos Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento
GovCorp - Governança Corporativa
Gov - Governança
GovP - Governança Pública
GovG - Governança Global
ITGI - Information Technology Governance Institute
IFAC - The International Federation of Accountants
IES - Instituições de Ensino Superior
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC - International Federation of Accountants
MultGov - *Multilevel Governance*
NAP - Nova Administração Pública
NPM - New Public Management
OECD - Organization for Economic Cooperation and Development
ONU - Organização das Nações Unidas
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGEGC - Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
SIGEPE - Sistema Integrado de Gestão Pública do Governo Federal
TAE - Técnico Administrativo em Educação
TCU - Tribunal de Contas da União
UE - União Europeia
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 OBJETIVOS.	27
1.1.1 Objetivo geral	27
1.1.2 Objetivos específicos	27
1.2 JUSTIFICATIVA.....	27
1.3 ADERÊNCIA AO PPGE GC	28
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	31
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	32
2 REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1 GOVERNANÇA	33
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	40
2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA	45
2.4 GOVERNANÇA GLOBAL	53
2.5 GOVERNANÇA MULTINÍVEL.....	58
3 GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES	65
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO.....	81
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA	83
4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	85
5 CAMPO DA PESQUISA: ENTES PESQUISADOS	89
5.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).....	89
5.1.1 Breve histórico	89
5.1.2 Modelo de governança e estrutura organizacional	91
6 A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	95
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	95
6.2 ESTUDO DOS DADOS LEVANTADOS.....	96
6.2.1 Práticas de governança na UFSC	96
6.2.2 Estratégia organizacional	109
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações	137

1 INTRODUÇÃO

O tema da governança não é uma discussão recente na esfera empresarial, tampouco na prática acadêmica. O termo é comumente usado na economia para indicar as instituições (pessoas, regras e organizações) que governam o funcionamento dos mercados. Lidar com a governança significa que se pretende seguir uma abordagem alternativa para a teoria econômica tradicional, estreitamente relacionada com a doutrina do liberalismo econômico (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

Até então, a literatura acadêmica aprofundava a análise de um caso específico de conflito, ou seja, aquele existente entre acionistas e administradores enfatizando o problema da separação entre propriedade e controle e pela Teoria da Firma dos Custos de Transação (BERLE; MEANS, 1932). A partir dos anos 80, emerge uma nova forma de governar. O binômio liberdade versus autoridade delinea uma nova concepção de gestão nas organizações, onde modelos de comportamento e suas influências no contexto institucional assumem relevância na definição de seus mecanismos de gestão e controle, impondo uma nova visão do trabalho voltada para a governança (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

O termo Governança (Gov) vem sendo utilizado de forma ampla na literatura. Rhodes (1996) apresenta alguns dos diferentes conceitos usados no campo das Ciências Sociais para o constructo: Estado mínimo, governança corporativa, nova administração pública, boa governança, sistemas cibernéticos, redes auto-organizadas etc. Outros estudiosos acrescentaram às definições de Rhodes novas tipologias como governança multinível e *network governance* (FREDERICKSON, 2007). Para Silva, Couto e Freire (2017), sob a ótica da gestão do conhecimento, surge uma nova dimensão do constructo: a governança do conhecimento, que vai além das atividades de controle e supervisão, envolvendo atividades voltadas para a criação e compartilhamento do conhecimento.

Já Mayntz (2004) acredita que o termo não inclui somente um sistema de regras, mas também a forma como os atores, em um campo particular de políticas orientam as suas atividades. Neste sentido, pode-se dizer que o conceito de governança incorpora os de gestão, administração e liderança institucional, como bem observa Timmers (2000) ao relatar que o ciclo de governança é estruturado por meio de quatro elementos, sendo eles: i) administração – relaciona-se à estruturação e ao desenvolvimento de processos para o alcance de

determinados objetivos; ii) controle – envolve os mecanismos necessários ao alcance desses objetivos; iii) supervisão – procedimentos necessários para a proposição de resultados; iv) prestação de contas – transparência dos atos e informações.

O Livro Branco (Comissão Européia, 25/07/2001) sobre a Governança Européia define que uma boa governança baseia-se nos princípios da abertura, participação, responsabilidade, eficácia e coerência. Para autores como Timmers (2000) e Marques (2005), para se ter uma boa governança, além dos princípios elencados no documento europeu, é necessário que os mesmos estejam interligados, com base na autonomia e proporcionalidade, em todos os níveis institucionais, constituindo, assim, um quadro em que um modelo específico possa ser definido, de acordo com as particularidades de cada instituição, com vistas ao desenvolvimento de múltiplos níveis.

Aplicando o conceito de governança na dimensão pública, Araújo (2002) o entende como a capacidade que determinado governo possui em formular e implementar políticas públicas, gestão financeira, administrativa e técnica para a definição de suas metas.

Para Freire *et al.* (2017), independente das dimensões de análise - global, pública, corporativa e do conhecimento, para se implantar a governança é necessário "a integração de diferentes competências organizacionais para a elaboração de políticas e estruturas corporativas voltadas a governar com foco no respeito à coletividade e à sustentabilidade econômica, social e ambiental", atendendo ao que Foss e Klein (2008) apontam, ou seja, criando mecanismos para compartilhamento do conhecimento, fazendo com que as mudanças aconteçam agregando valor à organização e ao indivíduo.

No tocante às Instituições de Ensino Superior (IES), Pavan (2005) argumenta que o intenso ritmo das mudanças na estrutura política, econômica e social requer das universidades uma rápida capacidade de adaptação e de implantação de ferramentas modernas de gestão. Para o autor, o gestor de uma IES deve aprimorar seus conhecimentos a fim de promover mudanças na organização e em seus subordinados, incentivando-os a serem multiplicadores. Ainda, pontua que o gestor moderno tem que desenvolver ferramentas para melhoria do desempenho organizacional. Neste sentido, percebe-se que o gestor universitário deve atentar-se ao desenvolvimento de competências gerenciais, a partir de iniciativas que lhe permitam ter uma visão sistêmica alinhada aos objetivos da instituição.

Frost, Hattke e Reihlen (2016) asseveram que a construção de um modelo de governança (Gov) nas universidades públicas permeia um

processo de interação e negociação, que pode facilitar a tomada de decisão e a melhoria do desempenho organizacional. A adoção desse novo modelo suscita a construção de várias formas de coordenação e cooperação interna e externa. É por meio desse entrelaçamento de competências administrativas e de diálogo, e da necessidade de se repensar o atual modelo de governança adotado pelas IES, que vertem os preceitos desta pesquisa.

Neste contexto, pode-se dizer que a governança nas universidades refere-se ao cenário em que estas operam e aos processos e estruturas por meio dos quais pretendem alcançar seus objetivos, principalmente quando se constata a importância da interação e diálogo entre os setores público, privado e social (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Na sociedade do conhecimento, as universidades desempenham um papel cada vez mais importante, pois são entendidas como responsáveis pelo processo de produção e disseminação de novos conhecimentos e contribuem diretamente com o potencial inovador de uma nação e com seu desenvolvimento social (BAUNGARTEN, 2008).

Independente do contexto, para além da análise institucional, deve-se levar em consideração o fato de que um sistema de governança define-se também pelas relações não formalizadas. Assim, a existência de um ator dominante abre espaço para que outros atores possam atuar, com vistas a alcançar maior visibilidade e importância na sua rede de cooperação. Nesta área, que se refere principalmente ao relacionamento com seus *stakeholders*, as universidades possuem dificuldades de comunicação relacional e comportamental. Certamente, em parte, relacionada com sua estrutura organizacional interna e, por outra, devido ao seu sistema de poder. Tais problemas podem ser definidos como "problemas de governança" das universidades (SANTOS, 2003).

Especificamente, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem estruturas organizacionais burocráticas, seja na área acadêmica quanto na administrativa. A hierarquização, o excesso de funções e a grande lentidão nos processos geram conflitos em seu processo decisório, além das disputas de poder (PERKINS, 1973). Vieira e Vieira (2004) argumentam que é essa complexidade organizacional que faz com que as universidades percam sua eficiência e desempenho.

A governança das universidades não tem, de fato, demonstrado sua capacidade de perceber e modernizar o sistema, em sua totalidade. É, portanto, necessário revê-la, a fim de torná-la mais autônoma e eficiente (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Sendo assim, esta dissertação fundamenta-se no pressuposto de que a adoção de um novo

modelo de governança, que considere a cooperação e o diálogo, é importante para a melhoria do desempenho e efetividade das ações das universidades públicas brasileiras. Para tal, suscita-se a construção de novos mecanismos de governança que, respeitando os princípios da abertura, participação, responsabilidade, eficácia, coerência e transparência, próprios da governança corporativa tradicional, levem à descentralização do processo de tomada de decisão para a promoção da cooperação, tanto nas instâncias internas quanto nas intergovernamentais.

Nesse norte, atendendo a esta proposta de entrelaçamento colaborativo de estruturas administrativas por meio do diálogo, vertem os preceitos da *Multilevel Governance* (MultGov) propostos por Piattoni (2010). Esse novo modelo é apresentado como uma variação específica do conceito da governança tradicional, evocando a ideia de soluções complexas para tomada de decisão em um ambiente de múltiplos atores, públicos e privados, coletivos e individuais (PIATTONI 2010), com a consequente autonomia de autoridade de tomada de decisão entre os diferentes níveis territoriais e institucionais (HOOGHE; MARKS, 2001). O objetivo principal da MultGov é “permitir que os tomadores de decisão possam ajustar o sistema para refletir a heterogeneidade dos fins e meios de uma política pública” (HOOGHE; MARKS, 2003, p. 236).

A *Multilevel Governance*, portanto, apresenta-se como uma possibilidade para um novo modelo, visando atender ao desafio imposto às universidades públicas que, por sua natureza, possuem características de organizações complexas e diferenciam-se das demais organizações empresariais e econômicas. Para Borges e Araújo (2001), as universidades possuem algumas dimensões de natureza essencialmente administrativas, que contribuem para aumentar a sua complexidade, tal como a ausência de uma cultura de planejamento e a dificuldade em mensurar resultados organizacionais. Para os autores, nas organizações privadas a avaliação de suas ações detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis, enquanto que nas instituições de ensino público isso não ocorre da mesma forma.

Ainda, a universidade, seja ela pública ou privada, tem um compromisso com a sociedade na geração de conhecimentos, na formação de profissionais, dentre outros; portanto, não pode viver isolada do mundo. Deve-se fazer presente na sociedade, formando parcerias e alianças para acompanhar as exigências do mercado.

Frente a esse panorama, surge a questão de pesquisa: Quais os mecanismos de governança adotados na UFSC estão alinhados aos da *multilevel governance*?

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específico.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os mecanismos de governança na UFSC à luz do modelo *multilevel governance*.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as características dos diferentes modelos de governança.
- b) Descrever o modelo de governança utilizado na UFSC.
- c) Sistematizar e analisar os mecanismos que caracterizam as práticas e estratégias da *multilevel governance*
- d) Verificar a existência de mecanismos da *multilevel governance* na gestão da Universidade estudada.

1.2 JUSTIFICATIVA

O intenso ritmo das mudanças do mercado requer das universidades uma rápida capacidade de adaptação e de se antecipar e liderar estas mudanças. O ambiente de referência está cada vez mais dinâmico, competitivo e internacional: a pesquisa se confronta com ritmo da inovação; os alunos tendem cada vez mais a se moverem em busca de novos desafios; novas situações criam um ambiente interessante para indivíduos com conhecimentos avançados (PAVAN, 2005).

Considerando a dimensão complexa das universidades, o modelo da *multilevel governance* apresenta uma nova perspectiva para compreender as relações tecidas nos mais diversos níveis da instituição, sobretudo, encorajando a ampliação de estruturas verticais e horizontais, internas e externas, dotadas de um processo decisório coeso e transparente, marcado pelo traço cooperativo, propondo um modelo de governança descentralizada (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Neste sentido, o presente estudo se faz necessário a partir do momento em que há um interesse crescente pela busca de alternativas para um novo modelo governança aplicável no âmbito dessas organizações.

Outro elemento importante que precisa ser levado em conta nessa análise é a profundidade das mudanças pela qual tem passado a

governança nas universidades, o que demanda a adoção de um novo modelo, mais eficaz, que possa superar e viabilizar a sua implantação, impulsionando a função do uso do conhecimento como um recurso para o desenvolvimento de suas relações internas e externas; auxiliando na adoção de ferramentas mais inovadoras no processo de tomada de decisão e na formação de novas parcerias, concentrando-se em aspectos particulares da complexa realidade representada pelo mundo acadêmico.

Em termos de originalidade, os temas da governança no âmbito das universidades públicas brasileiras bem como da *multilevel governance* são pouco explorados no Brasil, em relação ao panorama internacional, que já dispõe de alguns estudos como os de Trakman (2008), Capano (2011), Frost, Hattke e Reihlen (2016). Desta forma, este estudo vem contribuir para avanços do conhecimento técnico-científico na área, o que contribui para o desenvolvimento e efetividade das instituições públicas de ensino superior.

Ademais, a literatura pesquisada despontou no campo internacional, mas ainda é incipiente a sua aplicação ao contexto nacional, justificando, na perspectiva acadêmica, o esforço ora empreendido para analisar seu conteúdo teórico à realidade das universidades públicas brasileiras, cujo cenário descreve mudanças e desafios estruturais.

Quanto à dimensão de análise do constructo *multilevel governance*, ressalta-se que este estudo aponta singularidade, pois a grande maioria dos estudos identificados trata de sua aplicação em questões territoriais e ambientais. Particularmente no Brasil, não há estudos sobre a aplicabilidade da *Multilevel Governance* no âmbito universitário, o que corrobora o ineditismo da pesquisa.

1.3 ADERÊNCIA AO PPGE GC

Este estudo tem sua origem em uma atividade de pesquisa programada do Grupo de Estudos em Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (ENGIN) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) envolvendo as análises aprofundadas do constructo governança e seus diferentes modelos.

Quanto ao tema tratado por este estudo, observa-se a aderência ao PPGEGC na medida em que se propõe uma discussão teórica e empírica baseada nos preceitos colaborativos da governança para a melhoria do desempenho das universidades frente aos seus compromissos com a sociedade. Igualmente, dialoga com a área de concentração “Gestão do

Conhecimento", uma vez que, para desenvolver um modelo de governança são necessárias medidas que envolvam não somente a organização, mas o indivíduo e as suas inter-relações, favorecendo um sistema que aprende e muda o seu comportamento dinamicamente. Consiste não apenas em desenvolver a capacidade de se adaptar ao novo; significa agir no contexto organizacional para incentivar a conectividade, criatividade, auto-organização e, a produção de novas visões organizacionais e profissionais. A governança está baseada na responsabilidade partilhada, integrada e colaborativa entre estruturas, equipes e profissionais, sendo assim o conceito permeia diferentes áreas na gestão da organização.

Para Foss, Mahoney e Pablos (2010) os mecanismos de governança influenciam diretamente o processo de utilização, criação e compartilhamento do conhecimento, sendo assim, esta pesquisa tem aderência ao PPGEGC por ser intrinsecamente interdisciplinar, visto que para compreender o problema faz-se necessário ir além dos conhecimentos da área de administração e avançar nos processos de gestão de conhecimentos organizacionais, e suas estruturas de comunicação intra e interorganizacionais.

Os temas que pautam a dissertação – governança e administração pública – foram estudados por egressos do PPGEGC e são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Trabalhos relacionados ao tema do PPGEGC

(continua)

Autor	Título	Nível
SILVA, Antonio Wladimir Leopoldino (2014)	Governança de sistemas de indicadores de sustentabilidade em processos de avaliação ambiental estratégica sob mediação da gestão do conhecimento.	Doutorado
BUGARIM, Maria Clara Cavalcante (2012)	Desenvolvimento e gestão de programas de capacitação mediados por tecnologia: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da governança corporativa.	Doutorado
SARTORI, Rejane (2011)	Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I	Doutorado
GIUGLIANI, Eduardo (2011)	Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil.	Doutorado

Quadro 1 - Trabalhos relacionados ao tema do PPGEGC

(conclusão)		
Autor	Título	Nível
HELOU, Angela R. H. Amin (2009)	Método de gestão integrada de riscos no contexto da administração pública.	Mestrado
MACEDO, Douglas D. J. (2008)	Um estudo de estratégias de sistemas distribuídos aplicadas a sistemas de telemedicina.	Mestrado
VASQUEZ, Joel Gregorio Perozo (2007)	Acessibilidade dos websites e transparência informacional na perspectiva da governança corporativa dos fundos de pensão.	Mestrado

Fonte: desenvolvido pela autora (2017).

As teses e dissertações relacionadas ao tema da governança (SILVA, 2014; BUGARIM, 2012; SARTORI, 2011; GIUGLIANI; 2011; HELOU, 2009; MACEDO, 2008) abordam os modelos da governança corporativa e de TI. Não foram encontrados estudos originados no Programa, que abordam o tema da *multilevel governance*, muito menos sua observação em universidades. Portanto, esta dissertação avança sobre as discussões de governança tratadas pelos trabalhos acima apresentados para uma governança distribuída e compartilhada por múltiplos níveis nas universidades públicas.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quatro paradigmas que representam uma visão da realidade, com diferentes escolas de pensamento, são apresentados por Gareth Morgan (1980). Tais paradigmas são obtidos a partir do cruzamento entre a natureza da ciência e da sociedade.

A dissertação caracteriza-se como interpretativista, considerando o seu objetivo em compreender a essência do mundo no seu dia a dia (ELIAS *et al.*, 2014).

A pesquisa é caracterizada como científica, devido ao objetivo de avançar no conhecimento acerca do assunto estudado.

O Método do estudo de caso é único e enquadra-se como uma abordagem qualitativa.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O escopo da dissertação está na descrição de como a *multilevel governance* pode contribuir para o processo de desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo delimitado pelo objetivo geral do estudo. Será realizado um estudo de caso, identificando os elementos determinantes da MultGov que contribuem para o desempenho da universidade.

Desta forma, o trabalho pode ser delimitado pelos preceitos do modelo que servirá de base para o estudo de caso, ou seja, a *multilevel governance* (MultGov); pela instituição pública de ensino superior - UFSC - como unidade de observação.

O trabalho busca analisar a aplicabilidade dos princípios de MultGov no âmbito da universidade pública. A pesquisa possui dois pressupostos básicos, que são: i) a Governança Multinível deve ser entendida como um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão das instituições públicas de ensino superior; ii) os mecanismos da boa governança servem para sanar as disfunções nas universidades causadas pelas suas necessidades específicas.

Por se tratar de um estudo de caso único, a pesquisa compreenderá apenas o contexto da UFSC. Em relação às possibilidades, sendo a governança um importante indicador de qualidade (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016), a pesquisa poderá contribuir para a necessária compreensão conceitual desse processo por parte dos atores envolvidos, bem como para embasar mudanças estruturais, operacionais e pragmáticas por parte da instituição envolvida.

Com relação à delimitação conceitual da dissertação, o conhecimento estudado é o explícito. O recorte teórico delimitado à governança nas universidades com enfoque na abordagem multinível (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). O estudo limita-se a pesquisar o fenômeno por meio da perspectiva dos agentes públicos da universidade estudada. E a temporalidade é caracterizada como *cross-sectional*.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete seções. A primeira consiste na parte introdutória, que apresenta o contexto, a problematização, a justificativa, objetivos e aderência do estudo ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A segunda e a terceira seção consistem na revisão de literatura, baseada em estudos sobre o tema nos últimos anos. Este tópico contribuirá para o entendimento de qual é a contribuição da *multilevel governance* no âmbito das Instituições Públicas de Ensino Superior. A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Para isso, são abordados o planejamento da pesquisa, o método de investigação, a coleta de dados e seu tratamento. Nesse ponto, adotou-se a estratégia de estudo de caso, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, instrumentada a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores da universidade estudada. A quinta seção se refere ao campo da pesquisa.

Já a sexta seção se dedica à análise e discussão dos resultados. Por fim, na sétima seção estão as considerações finais que retomam a discussão do tema com sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura que embasa a pesquisa. Para alcançar o objetivo do estudo e, conseqüentemente responder à questão de pesquisa, foi necessário compreender com profundidade teórica os constructos: governança e governança multinível no contexto das instituições públicas de ensino superior.

2.1 GOVERNANÇA

Na literatura, o termo governança se opõe ao termo governo. Meneguzzo (1995) enfatiza que governo refere-se ao exercício do poder de decisão derivado de um sistema institucional formal, enquanto o conceito de governança refere-se ao exercício de poderes formais e / ou informais com o objetivo de criar consenso em torno das escolhas públicas e caracteriza-se pela centralidade da interação entre os atores presentes em vários níveis do contexto sociopolítico (PIERRE; PETER, 2000; RHODES, 1997; CEPIKU, 2005).

A diferença do paradigma existente entre os dois conceitos pode ser apresentada no quadro 2, proposto por John (2001).

Quadro 2 - Diferença dos conceitos Governo e Governança

(continua)

	Governo	Governança
Atores	Poucos e homogêneos (políticos e administrativos)	Muitos e diferenciados (políticos, administrativos, econômicos, sociais)
Estrutura de governo	Hierárquico, rígido e consolidado	Descentralizado, fragmentado e fluido
Legitimação política	Democrática representativa	Democrática representativa, influência direta das partes interessadas
Relacionamento entre política e interesses econômicos e sociais	Baseado na representação, pressão e troca	Baseado na representação, inclusão direta na formulação de políticas

Quadro 2 - Diferença dos conceitos Governo e Governança

(conclusão)

	Governo	Governança
Gestão Administrativa	Burocrática	Pós-burocrática com graus variáveis de orientação para o mercado
Ações públicas	Rotineira, hostil à inovação	Inovadora e diferenciada
Relacionamento com o governo estatatal	Controle hierárquico e dependência fiscal	Descentralização das funções administrativas

Fonte: John, 2001.

Capano (2011), ao criticar o entendimento de governar sem governo de Rhodes (1997), afirma que governo e governança são dois conceitos diferentes, neste sentido argumenta:

Governança refere-se aos meios possíveis em que o processo de elaboração de políticas é conduzido. Governo, por outro lado, é um dos possíveis atores da governança sistêmica, e seu papel varia consideravelmente dependendo do contexto. O governo é uma variável e não uma constante [...]. O papel do governo varia de acordo com a estrutura de governança. Isso possibilita diferentes modos de governança sistêmica, em que o governo pode desempenhar uma variedade de diferentes papéis (CAPANO, 2011, p. 04, Tradução livre.).

Entendendo o conceito como uma dimensão sistêmica, Capano (2011) acrescenta ainda sobre governança:

[...] a governança é simplesmente um conceito mais amplo do que governo, em que o último define as ações tomadas por aqueles atores institucionais oficialmente no comando do processo de tomada de decisão, enquanto o primeiro foca no "processo" e na "estrutura" a partir dos quais as decisões são formuladas e implementadas como resultado da interação de todos os envolvidos [...]. A partir desta perspectiva, "governo" é somente um componente

de qualquer modo de governança, mesmo que geralmente seja o mais importante destes componentes e as evidências empíricas, na educação superior pelo menos, possam sugerir que o governo possui o poder latente para "verticalizar" o processo, trazendo assim a hierarquia de volta para a equação. Desta forma, mudanças nos modos de governança envolvem alterações no papel dos atores governamentais e não governamentais no processo de elaboração de políticas, e para esses instrumentos usados para alcançar os objetivos políticos (CAPANO, 2011, p. 04, Tradução livre.).

Governança é um termo usado na economia para indicar as instituições que governam o funcionamento dos mercados. Lidar com a governança significa que se pretende seguir uma abordagem alternativa para a teoria econômica tradicional, estreitamente relacionada com a doutrina do liberalismo econômico. Segundo essa teoria, o mercado é de fato governado pelas leis naturais - universalmente válidas - como determinado pelo comportamento racional dos indivíduos, em particular: i) a interação livre e espontânea do comportamento racional do indivíduo (em concorrência perfeita) daria origem ao milagre da mão invisível, concebido como um equilíbrio automático e ideal, entre a oferta e demanda; ii) regras e intervenções por parte do setor público constituem fatores de desordem, potencialmente prejudiciais ao funcionamento da chamada mão invisível (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

O ponto crítico dessa abordagem tradicionalista é que as condições que deveriam permear o funcionamento da teoria da mão invisível, na realidade já não mais auxiliam o sistema: a livre iniciativa, a livre concorrência e a autonomia dos consumidores acarretaram no enriquecimento comum da sociedade, que, por sua vez, culminou no crescimento da injustiça social. Desde os anos 30 (o período de crise máxima nas economias de mercado) e com uma forte recuperação nos últimos anos do século passado, após a insatisfação com o resultado das políticas neoliberais, foram iniciadas várias tentativas de construir uma abordagem alternativa, com base em uma concepção da economia como uma ciência social, fortemente conectada com as instituições (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

A partir dos anos 80 emerge uma nova forma de governar. O binômio liberdade versus autoridade delinea uma nova concepção de

gestão nas organizações, onde modelos de comportamento e sua influência no contexto institucional assumem relevância na definição de seus mecanismos de gestão e controle, impondo uma nova visão do trabalho voltada para a governança (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

Uma das definições que mais favoreceu o surgimento dessa expressão foi assim definida por James Rosenau:

governança [...] é um fenômeno mais amplo do que o governo. Ela inclui instituições governamentais, mas também os mecanismos informais e organizações não governamentais, através do qual os indivíduos se orientam em suas áreas de ação, satisfazem as suas necessidades e alcançam seus objetivos (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992, p. 4).

Em um importante estudo de 1999, Renate Mayntz relatou três significados diferentes do termo que nos permitem compreender os limites que movem o debate sobre o tema da governança em estudos políticos. O primeiro indica:

um novo estilo de governo, separado do modelo de controle hierárquico e caracterizado por um elevado grau de cooperação e interação entre atores estatais e não estatais em redes de tomada de decisão misto público / privado (MAYNTZ, 1999, p. 3).

Em outras palavras, a governança é distinguida do termo governo por ser um modo de cooperação entre atores públicos e privados que não se baseia, principalmente, sobre o exercício da hierarquia institucional. Ela consiste em uma rede que prospera em processos de decisão e negociações entre agências, instituições, associações, grupos de interesse. Neste sentido, o conceito se baseia em:

formas distintas de coordenar ações individuais, concebidas como formas primárias de construção da ordem social. Em particular, este segundo uso é derivado da economia dos custos de transação, a análise de mercado e hierarquia como formas alternativas de organização econômica (MAYNTZ, 1999, p. 4).

Do ponto de vista de Vaccaro e Palumbo (2007), governança seria, então, a forma geral das relações sociais que se estabelecem entre os indivíduos com base em modelos de escolha racional e cálculo racional de custos e benefícios. A partir da pluralidade de significados desse constructo, percebe-se como o debate contemporâneo em estudos sobre políticas públicas estão interligados com visões diversas sobre tema. Na primeira, governança é descrita como um leve modo de ajuste da política, distinto do modo rígido do poder executivo e dos procedimentos de direito público; a segunda está relacionada a um específico modelo organizacional de natureza política, diferente daquelas hierárquicas e verticais próprias da administração pública; enquanto a terceira está conectada a uma determinada estrutura produtiva, ou seja, à pesquisa de formas de organização e políticas referentes ao neoliberalismo contemporâneo.

Pelo caráter multidisciplinar e multifacetado de seu conceito (HIRST, 2000; RHODES, 2000; FREY, 2004), e se a assumirmos como uma expressão genérica, este termo pode designar qualquer forma de organização de ação coletiva, que pode se adaptar aos mais variados cenários e áreas de conhecimento. Nesse contexto, a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2013) define governança como uma estrutura de ordem administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal, que visa assegurar que os interesses almejados pelas partes envolvidas sejam delineados e, por conseguinte, alcançados.

Enquanto Gilsing (2000) destaca a governança como elemento fundamental para articular as ações entre os atores no processo de inovação tecnológica, frente a uma determinada conjuntura. Um processo no qual as empresas, associações, universidades, organizações governamentais, dentre outros, interagem. Já Humphrey e Schmitz (2002, p. 2) afirmam que governança configura “o poder que certas firmas têm de coordenar os vários atores e definir parâmetros sobre os quais a cadeia opera”.

Para Lastres e Cassiolato (2005, p. 12), a governança diz respeito aos “diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão local, dos diferentes agentes [...] e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos”.

Esta nova governança remove as fronteiras existente entre o direito público e privado, tradicionalmente estabelecida, como bem exemplifica Bechara (2007), governança é uma filosofia de gestão, pública ou privada, sistêmica e dialética, onde o processo decisório é

compartilhado de forma a atender os interesses dos *stakeholders* tornando eficiente, transparente as decisões administrativa. O quadro 3 ilustra essa transição de conceitos:

Quadro 3 - Evolução dos Conceitos de Governança

(continua)

Ano	Autor	Conceito
1992	Rosenau	Governança resulta na interação entre vários atores visando prover bens comuns ou estabelecer a ordem pública de forma coordenada, através da qual os indivíduos orientam suas ações e alcançam seus objetivos.
1992	Banco Mundial	“o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo” (<i>apud</i> DINIZ, 1995, p. 400).
1996	Comissão sobre Governança Global	“No plano global, a governança foi vista primeiramente como um conjunto de relações intergovernamentais, mas agora deve ser entendida de forma mais ampla, envolvendo organizações não-governamentais, (ONG), movimentos civis, empresas multinacionais e mercados de capitais globais. Com estes interagem os meios de comunicação de massa, que exercem hoje enorme influência” (p. 2).
1996	Fischer	“relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociações e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo” (p. 19).
1996	Rhodes	O termo normalmente usado nas Ciências Sociais com diferentes significados: Estado mínimo, governança corporativa, nova administração pública, boas práticas de governança, redes auto-organizadas etc.
1997	Santos	“refere-se ao modus operandi das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político-institucional do processo decisório, à definição do mix apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas” (p. 341).
1999	Mayntz	“novo estilo de governo, separado do modelo de controle hierárquico e caracterizado por um elevado grau de cooperação e interação entre atores estatais e não estatais em redes de tomada de decisão mista público/privado” (p. 3).

Quadro 3 - Evolução dos Conceitos de Governança

(conclusão)

Ano	Autor	Conceito
2000	Gilsing	resulta na interação entre empresas, associações, universidades, organizações governamentais e não governamentais, dentre outros. Um processo de coordenação e articulação, visando a melhoria no processo de inovação tecnológica desses atores frente a uma determinada conjuntura.
2001	Löffler	"uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes" (p. 212).
2002	Humphrey e Schmitz	"o poder que certas firmas têm de coordenar os vários atores e definir os parâmetros sobre os quais a cadeia opera" (p. 2).
2003	Cassiolato e Szapiro	Processo complexo de tomada de decisão levando a: repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre público e privado.
2007	Bechara	Uma filosofia de gestão, pública e privada, sistêmica e dialética, onde o processo decisório é compartilhado de forma a atender os interesses dos stakeholders, tornando eficiente, participativo e transparente as decisões administrativas.
2009	Campos e Callefi	"é constituída pelo conjunto de atores envolvidos na atividade e por suas ações de coordenação, especialmente quanto à identificação de problemas conjuntos, quanto à proposição de soluções e quanto à elaboração de estratégias" (p. 19).
2010	McGee	"desenvolvimento da capacidade de cooperação para a produção de resultados" (p. 29).
2011	Rover	Engloba processos de gestão que integram o governo com outros atores sociais na negociação de interesses visando a participação, controle social e transparência.
2012	Oliveira, Albuquerque e Pereira	"A interação entre os vários <i>stakeholders</i> (sociedade civil, governo e instituições) visando o alcance de objetivos comuns" (p. 97-98).

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada, 2017.

Pelas definições do constructo governança propostos pela literatura acadêmica, nota-se que a sua natureza é múltipla, caracterizada por um pragmatismo operacional flexível e dinâmico que tende a torná-la menos rígida. Como salienta Cassiolato e Szapiro (2003), o termo governança indica: processos complexos de tomada de decisão levando a: repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre o público e o privado; e conjunto de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre vários atores sociais.

Como destaca Santos (1997), a governança refere-se a

a padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico, incluindo aí não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos (SANTOS, 1997, p. 342).

Corroborando com tal visão, Bechara (2007) entende o conceito não somente como um sistema para o controle e monitoramento de processos político-institucionais, para o autor, a governança opera num plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo.

Partindo-se de qualquer uma das definições elencadas, o constructo governança vem sendo aplicado a diferentes dimensões, desde o nível global, público, corporativo até o corporativo público. Os outros níveis - multinível e governança nas universidades, são diretamente relacionados a este estudo e, por isso, serão tratados nas próximas seções.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança corporativa surgiu na década de 30, com o desenvolvimento do mercado de capitais (LUNARDI, 2008 *apud* RODRIGUES, 2010, p. 22) e ganhou força a partir da ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e dos bancos, e da consequente reestruturação das relações entre acionistas, o conselho e o executivo principal (LODI, 2000, p. 34). Em 1934, foi criada, nos

Estados Unidos, a *US Securities and Exchange Commission* (SEC) - organização destinada a proteger os investidores, garantir justiça, ordem e eficiência dos mercados e facilitar a formação de capitais (BRASIL, 2014b). Esta comissão fortaleceu a exigência da implantação da governança corporativa em empresas de capital aberto.

O conceito da GovCorp está diretamente relacionado ao constructo governança. Por exemplo, Bhatta (2003, p. 14-15) denota governança como "um mecanismo para definição e distribuição do poder na sociedade", enquanto a governança corporativa, o autor relaciona "à maneira pela qual as empresas são geridas". Para melhor ilustrar o apanhado teórico referente ao constructo governança corporativa, buscou-se compreender a evolução do conceito no quadro abaixo:

Quadro 4 - Conceitos de Governança Corporativa

(continua)

Ano	Autor	Conceito
1992	Cadbury	"sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas"
1997	Shleifer; Vishny	"conjunto de mecanismos que tratam das relações entre direção, conselhos de administração, acionistas e partes interessadas" (p. 2)
1996	Claessens; Fan	"diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios" (p. 26).
1999	Blair	"meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível."
2000	Onado	um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas que, por sua vez, são representados os múltiplos interesses das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) que têm (ou possam ter) relações econômicas com a empresa.
2002	Comissão de Valores Mobiliários -CVM	"conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital" (p.1).
2002	Mathiesen	"um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno" (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.140)

Quadro 4 - Conceitos de Governança Corporativa

(conclusão)

Ano	Autor	Conceito
2003	Bhatta	"relaciona-se à maneira pela qual as empresas são geridas". (p. 15)
2003	ITGI	"é um conjunto de responsabilidades e de práticas exercidas pelo conselho e direção executiva com o objetivo de fornecer orientação estratégica, garantindo que os objetivos sejam atingidos, apurando que os riscos sejam geridos adequadamente e verificando que os recursos da empresa são utilizados de modo responsável" (p. 6).
2004	Monks e Minow	"trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas". (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 138-140).
2005	Cornelius	"um conjunto de regras interligadas pelas quais as empresas, acionistas e gerentes governam seu ambiente"(p. 12).
2007	Marques	relaciona-se a um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência. (MARQUES, 2007 <i>apud</i> RODRIGUES, 2010, p. 22).
2008	Slomki <i>et al.</i>	um conjunto de práticas de gestão direcionadas ao controle da direção estratégica das organizações que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos existentes entre esses e as diferentes categorias de partes interessadas.
2012	Silva	"um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital" (p.16).
2014	Andrade e Rosseti	um sistema que permite aos acionistas uma melhor gestão da empresa.
2015	IBGC	o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela Autora com base na literatura estudada (2017).

Nota-se, pelos conceitos citados, que Governança Corporativa é um tema complexo e multidisciplinar. Alguns estudos atribuem a esse modelo de governança aspectos voltados apenas aos interesses dos acionistas (SHLEIFER; VISHNY, 1997) enquanto que, para outros outros estudiosos, as atividades da GovCorp devem contemplar os interesses de todas as partes interessadas (MASERA, 2006; SALVATORI, 2001). Nessa perspectiva, o debate sobre esse modelo tem se concentrado na separação entre proprietários, controladores e *stakeholders*.

A maioria das definições de Governança Corporativa, até então apresentadas, faz referência a um sistema ou a um conjunto de mecanismos para a gestão de conflitos de interesse, que podem surgir entre os acionistas e demais categorias de partes interessadas. A literatura acadêmica aprofunda a análise de um caso específico de conflito, ou seja, aquele existente entre acionistas e administradores, enfatizando o problema da separação entre propriedade e controle, o que corrobora a clássica informação de Berle e Means (1932), que atribuíram à Teoria da Agência o marco inicial da Governança Corporativa.

Indo além, em linhas gerais, os estudos sobre GovCorp delimitam o constructo a mecanismos de relacionamento entre direção, conselhos, acionistas e partes interessadas, que visam fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas com objetivo de maximizar a geração de valor para o negócio e retorno para os acionistas (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Além disso, é possível inferir a relação do constructo Governança Corporativa com dois outros: poder e eficiência econômica. Ou seja, a GovCorp regula a maneira pela qual os riscos e vantagens são atribuídos às diversas partes envolvidas nas atividades da empresa/organização, definindo um conjunto de mecanismos e regras que auxiliam no processo de tomada de decisões nos níveis corporativos.

Quanto às suas responsabilidades, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012), a governança corporativa cuida “[...] da estrutura institucional e política das corporações — desde o início do empreendimento, passando por suas estruturas de governança, direito societário e privatização, até a saída do mercado e a insolvência”.

No que se refere aos princípios, a OCDE (2012) foi uma das principais promotoras do tema, definindo os cinco princípios fundamentais para as boas práticas da GovCorp, sendo eles: direitos dos acionistas; tratamento equitativo dos acionistas; papel dos terceiros

fornecedores de recursos; acesso e transparência da informação; responsabilidade da diretoria e do conselho de administração.

No quadro 5 apresentamos, de forma simplificada, os principais marcos históricos que contribuíram para evolução das melhores práticas de governança corporativa:

Quadro 5 - Marcos históricos que contribuíram para evolução das melhores práticas de governança corporativa

Ano	Documento	Objetivos e Principais Resultado
1992	Relatório Cadbury	Definiu as normas de Governança no Reino Unido. Baseia-se em cinco termos de referência, focados em dois princípios: a prestação de contas e a transparência (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Com o intuito de aperfeiçoar as práticas e condutas indicadas neste relatório, outros foram surgindo, tendo destaque o Relatório Greenbury (1995) , Relatório Hampel (1998) , Relatório Turnbull (1999) e o Relatório Higgs (2003) .
1999	Normas da Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)	Definiu os 5 princípios para as boas prática da Governança: direitos dos acionistas; tratamento equitativo dos acionistas; papel dos terceiros fornecedores de recursos; acesso e transparência da informação; responsabilidade da diretoria e do conselho de administração.
2002	Lei Sarbanes-Oxley (EUA, 2002)	principais normas estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley: Compliance ou conformidade legal; Accountability ou prestação responsável de contas; Disclosure ou mais transparência; Fairness ou sendo se justiça (ANDRADE; ROSSETTI, 2014)

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Andrade e Rossetti, 2014.

Finalizando, importante citar o posicionamento da Australian National Audit Office - ANAO (2002) ao argumentar que, para se ter uma boa governança corporativa, seja ela aplicada no âmbito público ou privado, é necessário atentar-se aos seguintes pressupostos: i) identificação clara das definições de responsabilidade; ii) identificação e transparência nas relações entre as partes interessadas e; iii) envolvimento da gestão em todo o processo, considerando

principalmente o topo de uma organização. Segundo esse organismo, não existe uma definição única para o termo, mas ele deve ser entendido de forma mais abrangente, considerando a estrutura da organização como um todo, levando em consideração sua cultura, suas políticas e estratégias e sua relação com os seus *stakeholders*.

2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

Definir governança não é tarefa fácil porque, como já mencionado, o conceito, além de fazer uso de diferentes significados, pode ser ambíguo e, portanto, facilmente incompreendido.

O campo de estudos da implementação de políticas públicas e serviços públicos tem sido caracterizado por três regimes: a Administração Pública (AP), a *New Public Management* (Nova Administração Pública - NAP) e a Governança Pública (GovP) (OSBORNE, 2010). A evolução dessas abordagens para o estudo da administração pública tem sido acompanhada por uma mudança na concepção do papel e das funções da administração (MELE, 2009).

Para Hood (1991), um dos elementos-chave da Administração Pública é a predominância da legislação e da regulamentação, e o papel centralizador da burocracia na implementação de políticas públicas. No início dos anos 80, seja o mundo acadêmico que a classe política abandona esta abordagem para abraçar a *New Public Management* (ou Nova Administração Pública - NAP). Particularmente nos países anglo-saxônicos, o setor público começa a ser afetado por esta nova tendência (HOOD, 1991), devido aos seguintes fatores: i) diminuição da intervenção pública na economia, tanto em termos de despesa pública, como de pessoal; ii) recursos destinados à privatização e à "quase privatização" com uma ênfase renovada no conceito de subsidiariedade na prestação de serviços públicos; iii) automatização dos serviços públicos, graças à evolução da tecnologia da informação.

Para sistematizar esse novo cenário, Hood (1991) propõe uma nova abordagem, a "Nova Gestão Pública" e a define como um novo paradigma, identificando-a por sete componentes:

1. Prestação de contas da gestão;
2. Uso de indicadores de desempenho para uma definição clara dos objetivos;
3. Maior ênfase no controle de saídas ao invés de procedimentos de controle;
4. Privatização e terceirização;

5. Introdução de novas formas de cooperação para promover a redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços;
6. Uso de técnicas de empresas, mais flexíveis e mais adequadas para alcançar os objetivos da gestão;
7. Responsabilidade e disciplina no uso dos recursos públicos.

Segundo Osborne (2010), a aplicação de tais técnicas conduz automaticamente a um aumento da eficácia e eficiência na gestão e entrega de serviços públicos. Essa visão neoliberal aplicada à nova administração pública resulta no surgimento de estruturas mais flexíveis (em consonância com o princípio da flexibilidade), melhorando os processos de gestão e de tomada de decisão, assumindo, desta forma, o modelo da governança.

No atual contexto de modernização do setor público surge a governança pública, tornando-se um elemento-chave para melhoria da eficiência dos serviços públicos. Neste sentido, Löffler define governança pública como:

uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (LÖFFLER, 2001, p. 212).

Buscando pautar-se nos entendimentos de governança pública, Heidemann e Kissler (2006) assim definem o conceito da GovP:

Sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico, político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Paralelamente à hierarquia e ao mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, ao novo modelo somam-se a

negociação, a comunicação e a confiança. Aqui a governança é entendida como uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia. Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto também novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (HEIDEMANN; KISSLER, 2006, p. 482).

Já Rhodes (1996) propiciou uma definição mais contemporânea para o conceito ao argumentar que a GovP pode ser definida como redes interorganizacionais e auto-organizadas para prestação de serviços públicos.

À luz dos princípios e objetivos da governança corporativa de transparência, Kickert (1997, p. 732) argumenta que o conceito está relacionado à legalidade e legitimidade e possui característica de organizações governamentais complexas. Neste diapasão, Timmers (*apud* SLOMKS *et al.*, 2008) a define como um mecanismo de proteção ao inter-relacionamento entre o administrador e administrado, visando ao alcance de objetivos políticos eficientes e transparência dos atos públicos.

Importante citar algumas contribuições significativas sobre o conceito no contexto brasileiro:

A governança pública também pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. A organização, ao se desenvolver e atingir um melhor desempenho alcança seus objetivos, que resultam em satisfação para todos os atores envolvidos. Esse elenco de requisitos para fomentar a boa governança é que permite que uma organização se torne confiável para os cidadãos, e dessa forma se legitimando junta à sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 113).

Capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar políticas públicas. (ARAÚJO, 2002, p. 6).

Um processo dinâmico pelo qual se dá o envolvimento político e através do qual a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e gerem a vida pública" (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 8).

O TCU (2014b, p. 49) define o termo governança voltado para o setor público, como “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Em seu documento intitulado, Referencial Básico de Governança (v. 2, 2014), o egrégio Tribunal de Contas (TCU), baseando-se nos argumentos do Banco Mundial, define alguns princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público, os quais estão listados no quadro 6:

Quadro 6 - Princípios de Governança TCU

(continua)

Princípios	Definições
Legitimidade	Princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (BRASIL, 2012 <i>apud</i> BRASIL, 2014a).
Equidade	Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança (BRASIL, 2010 <i>apud</i> BRASIL, 2014a).

Quadro 6 - Princípios de Governança TCU

(conclusão)

Princípios	Definições
Responsabilidade	Diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).
Eficiência	É fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2010 <i>apud</i> BRASIL, 2014a).
Probidade	Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança (IFAC, 2001).
Transparência	Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.
Accountability	As normas de auditoria da Intosai conceituam accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e as organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011 <i>apud</i> BRASIL, 2014a). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).

Fonte: Retirado do Referencial Básico de TCU (BRASIL, 2014a).

Ainda, o Instituto Brasileiro de Governança Pública - IBGP apresenta os diferentes conceitos de GovP com base nos critérios: objetivo e qualificação, conforme quadro a seguir:

Quadro 7 - Conceitos de Governança Pública

(continua)

Autor	Conceito	Principais Características
BANCO MUNDIAL (1992 apud DINIZ, 1995)	Governança é o exercício da autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento do país.	Objetivo: Gerenciamento dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento do país. (Gestão pública) Qualificação: Consiste no exercício da autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. (Processo)
FERREIRA, 1996 (p. 5)	Governança no setor público estaria relacionada à capacidade de implementação das reformas, nos seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais.	Objetivo: Implementação de reformas no âmbito técnico, financeiro e gerencial. (Gestão pública) Qualificação: Consiste nos mecanismos para implementação de reformas. (Mecanismos)
DINIZ (1997 apud ARAÚJO, 2002, p. 19)	Governança no setor público é a capacidade de ação do Estado na formulação e implementação de políticas públicas e consecução das metas coletivas.	Objetivo: Formulação e implementação de políticas públicas e consecução de metas coletivas. (Gestão pública) Qualificação: Consiste nos mecanismos para formulação e implementação de políticas públicas. (Mecanismos)

Quadro 7 - Conceitos de Governança Pública

(continuação)

Autor	Conceito	Principais Características
KICKERT, 1997 (p. 732)	Governança Pública é mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o ‘negócio governo’, ela está relacionada à legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais. Governança pública é uma atividade complexa que envolve o ‘governo’ de complexas redes sociais nos setores políticos	Objetivo: Executar o negócio governo, com legalidade e legitimidade. (Gestão pública) Qualificação: Consiste nos mecanismos para o governo de complexas redes sociais nos setores políticos. (Mecanismos)
TIMMERS, 2000 (p. 9)	Governança Pública é a proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando à concretização dos objetivos políticos de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta e a prestação de contas, para benefício das partes interessadas.	Objetivo: Concretizar objetivos políticos de forma eficiente e eficaz. (Gestão pública) Qualificação: Consiste na proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização. (Mecanismos)
BRESSER-PEREIRA, 2001 (p. 8)	Governança pública é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o estado e o governo organizam e gerem a vida pública.	Objetivo: Organizar e gerir a vida pública. (Gestão pública) Qualificação: Consiste no processo dinâmico que envolve a sociedade civil, o estado e o governo. (Processo)
BRESSER-PEREIRA, 2001 (p. 8)	Governança pública é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o estado e o governo organizam e gerem a vida pública.	Objetivo: Organizar e gerir a vida pública. (Gestão pública) Qualificação: Consiste no processo dinâmico que envolve a sociedade civil, o estado e o governo. (Processo)

Quadro 7 - Conceitos de Governança Pública

(conclusão)

Autor	Conceito	Principais Características
BRESSER-PEREIRA, 2001 (p. 8)	Governança pública é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o estado e o governo organizam e gerem a vida pública.	Objetivo: Organizar e gerir a vida pública. (Gestão pública) Qualificação: Consiste no processo dinâmico que envolve a sociedade civil, o estado e o governo. (Processo)
ARAÚJO, 2002 (p. 6)	Governança compreende os mecanismos (político, econômico, sócio-ambiental, administrativo, legal etc) colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.	Objetivo: Formular e implementar políticas públicas, bem como representar o governo diante da sociedade civil e do mercado. (Gestão pública) Qualificação: Consiste nos mecanismos de formulação e implementação de políticas públicas. (Mecanismos)
IFAC, 2013 (p. 47)	Governança compreende os mecanismos (político, econômico, sócio-ambiental, administrativo, legal etc.) colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados	Objetivo: garantir que os resultados pretendidos sejam definidos e alcançados. (Gestão pública) Qualificação: Compreende os mecanismos político, econômico, sócio-ambiental, administrativo, legal etc. (Mecanismos)

Fonte: Retirado de IBGP (2017a).

A maioria das definições de GovP, até então apresentada, faz referência aos princípios preceituados na Carta Magna - Legalidade,

Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, como os pilares que sustentam o conceito com a finalidade de constatar a ineficiência do modelo burocrático, e atribuindo a esse modelo de governança a capacidade de satisfazê-los por meio desses princípios, propiciando assim uma melhor inter-relação entre governantes e governados e uma melhor gestão dos recursos públicos.

Além disso, é possível inferir a imprecisão na difinição do termo o que leva o leitor a crer numa similaridade com a difinição do conceito da Governança Corporativa. O que diferencia esses dois constructos é a complexidade e diversidade do setor público, como bem preceitua Mello (2006 *apud* PEREIRA, 2011)

O setor público é complexo, pois entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum, nem possuem tamanho ou forma padrão organizacional. É importante, portanto, o reconhecimento da diversidade desse setor e os diferentes modelos de governança que são aplicados em diferentes que requerem atenção especial e impõem diferentes responsabilidades.

2.4 GOVERNANÇA GLOBAL

Outro campo de estudo relacionado ao termo “governança” é o das Relações Internacionais. Nesse contexto, o termo é usado como governança global. Difícil precisar sua origem, provavelmente o movimento teórico se deu em 1992, ano em que foi publicado o livro de James Rosenau e Ernst Otto Czempiel, intitulado “Governança sem governo”. Neste trabalho, os dois autores descrevem um novo panorama mundial, no qual os atores não estatais interagem com a tomada de decisão global, distinguindo governança de governo. Para os autores, governo refere-se a atividades sustentadas por autoridades formais; enquanto a governança está apoiada em atividades compartilhadas, definindo a diferença dos dois termos, da seguinte forma:

[...] o governo está voltado para atividades que são apoiadas por autoridades formais, por meio do poder de polícia, para garantir a implementação de políticas bem estabelecidas, enquanto a governança se refere a atividades apoiadas por objetivos compartilhados que podem ou não resultar da legalidade com responsabilidades

formalmente prescritas que não dependem necessariamente do poder de polícia para superar a suspeição e alcançar a conformidade. (MASCIA, 2004, p. 42)

É importante ressaltar que o debate sobre governança global surgiu como uma necessidade de dar direção a este conjunto de atores não estatais que intervieram na construção de políticas públicas e está diretamente ligado à globalização. Neste sentido, Milani e Solinís (2002), argumentam:

Os processos de globalização mudam profundamente o papel tradicional dos atores não-estatais presentes no cenário mundial. O crescimento quantitativo e qualitativo dos fluxos econômicos, culturais, comerciais e demográficos leva a uma maior densidade das ações desses novos atores (sobretudo as organizações não-governamentais, as empresas multinacionais, as diferentes redes de solidariedade, mas também as redes criminosas, terroristas e mafiosas). [...] Todos os atores tornam-se mais autônomos e estão em condições de definir e implementar estratégias de contorno dos estados e de organizações intergovernamentais.” (MILANI; SOLINÍS, 2002, p. 269).

Como descrito por Rosenau e Czempiel (1992), a governança global refere-se à interação desses atores não estatais em um mundo complexo e interligado. Neste diapasão, Weiss (2013, p. 203) destaca a governança global, de forma analítica, como uma ferramenta útil para analisar a estrutura da interdependência no mundo contemporâneo:

A governança global é uma ferramenta analítica útil [...] para entender o que está acontecendo no mundo de hoje. A rede analítica é amplamente suficiente para abraçar não só os estados e organizações intergovernamentais, mas a sociedade civil local e mundial, bem como as empresas nacionais e transnacionais. Em comparação com a organização internacional, a ótica da governança global abre os horizontes do analista para uma série de atores e processos

informais de normas e processos políticos, bem como mudanças e ações institucionais. (Tradução livre).

Sette (2010) apresenta a visão de McGrew (2000) da governança global (GovB), comparando-a com as teorias tradicionalista, globalista e transnacionalista, conforme quadro 8:

Quadro 8 - Análise comparativa das teorias de governança global

	Tradicionalista	Globalista	Transnacionalistas
Agentes-chave	Estados dominantes	Corporações globais e capital financeiro	Comunidades epistêmicas, ONGs e movimentos sociais
Quem comanda?	Hierarquia – Nação hegemônica	Civilização dos negócios internacionais	Poliarquia – Forças e interesses sociais
De quem são os interesses?	Nacionais – Interesses estratégicos	Capital global	Coletivos – Interesses da comunidade global
Por quais meios?	Coerção e consentimento	Poder estrutural – mercados globais	Aplicação de conhecimentos, procedimentos e técnicas de deliberação
Finalidade	Manutenção da ordem global conduzida pelos Interesses hegemônicos	Estabilidade e reprodução da ordem capitalista global	Governança transparente Contestação à globalização de cima para baixo

Fonte: Adaptado de McGrew (2000), em Sette (2010).

Para Hewson e Sinclair (1999), vários são os significados que podem definir o conceito de GovG. O principal aproxima-se da ideia de Milani e Solinís (2002), os quais se referem às transformações provocadas pela globalização no campo político.

Czempiel (2000, p. 335) enfatiza o termo como a capacidade que possuem os sujeitos sociais de alcançar objetivos comuns, independentemente de autoridades/competências formais. Também pode ser definida como a forma de organização do poder por meio da cooperação. O atual contexto político caracteriza-se pela complexidade e pluralidade de interesses para que a tomada de decisão seja considerada uma ação governamental que decorre do fruto de uma colaboração ora assimétrica, ora equitativa, envolvendo vários interlocutores e processos de negociação (VITALE, 2005).

Dingwerth e Pattberg (2006, p. 191) argumentam que “a governança global é constituída pela necessidade de mais cooperação entre governos, mais cooperação entre os atores governamentais e os não estatais, mais coordenação dentro do sistema das Nações Unidas e uma posição central dos seres humanos dentro da política”.

Embora seja difícil definir, de forma precisa, o constructo, algumas citações merecem destaque para melhor compreensão do termo. Por exemplo, a Comissão de Governança Global, no Relatório “Our Global Neighborhood” descreve Governança como:

A soma das várias maneiras pelas quais indivíduos e instituições, públicas e privadas gerenciam seus interesses comuns. É um processo contínuo através do qual os interesses conflitantes ou diversos podem ser acomodados e ações cooperativas podem ser tomadas. Inclui instituições e regimes com o poder de fiscalizar o cumprimento, bem como arranjos informais com os quais pessoas e instituições concordaram ou os perceberam como interessantes (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p. 2).

Nesta definição, Governança Global pode ser entendida de duas formas: a primeira considera a governança como um processo de cooperação visando o alcance de objetivos comuns; a segunda examina a governança como uma relação particular entre instituições capazes de produzir estruturas organizacionais e de decisão eficientes. A "interação" delinea essa rede global que proporciona mais autonomia política aos Estados.

Na tentativa de uma definição mais precisa ao termo, Brigagão e Rodrigues argumentam que “diplomacia, negociação, construção de mecanismos de confiança mútua, resolução pacífica de conflitos e solução de controvérsias são os meios disponíveis para chegarmos à

casa comum da Governança Global” (BRIGAGÃO; RODRIGUES, 1998, p. 116).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em seu relatório de 1995, relaciona o conceito de governança aos de democratização e participação. Já no relatório do PNUD (2005, p. 3) a governança é definida como:

O exercício da autoridade política, econômica e administrativa para gerenciar os assuntos da sociedade. É um conceito amplo que inclui as estruturas e atividades organizacionais dos governos centrais, regionais e locais, o parlamento, o judiciário e as instituições, as organizações, os indivíduos que compõem a sociedade civil e o setor privado na medida em que participam ativamente e influenciam nas decisões das políticas públicas que afetam a vida das pessoas.

A UE, no Livro Branco sobre Governança Europeia, define a governança como "as normas, os processos e os comportamentos que afetam a forma como as competências são exercidas a nível comunitário, especialmente com referência aos princípios de abertura, participação, prestação de contas, eficácia e coerência". Estes cinco princípios de boa administração reforçam os da razoabilidade e proporcionalidade. Partindo desta análise, o conceito de governança está, portanto, relacionado às regras, procedimentos e práticas do exercício do poder na União Europeia e um dos métodos identificados pela Comissão para o exercício de governança é a participação da sociedade civil na definição e implementação das políticas europeias. Neste sentido, essa concepção é corroborada pelo relatório da Comissão da ONU sobre Governança Global,

A criação de mecanismos de governança adequados é tarefa complexa, pois eles devem ser mais abrangentes e participativos – isto é, mais democráticos – do que foram no passado. Além disso, devem ser suficientemente flexíveis para fazer face aos novos problemas e às novas interpretações dos problemas antigos. É necessário haver uma conjuntura global ajustada de modo que as ações e as políticas sejam executadas em níveis apropriados. A governança

global deve adotar uma estratégia multifacetada (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p. 26-27).

Apesar das tentativas de responder à pergunta: "O que é governança global?" de fato, na prática, não entendemos exatamente a que se refere este termo. Lawrence Finkelstein, em sua publicação "What is Global Governance?", datada de 1995, argumenta que a governança global pode ser entendida como algo indefinido e desconhecido, praticamente qualquer coisa, como praticamente nada, ou seja, como um conceito que, na realidade, não tem nada de prático para se referir, nenhum elemento concreto a ser aplicado (FINKELSTEIN, 1995, p. 368). Klaus Dingwerth e Philipp Patterg comentam que "a governança global está em todo lado" e Rosenau (1992) observa que, considerando as mudanças na política internacional "as possibilidades para a ordem e a governança global se tornaram transcendente".

Embora ainda não haja uma definição precisa sobre o termo, alguns autores, como apresentado anteriormente, veem na governança global uma maneira de legitimar as velhas relações de poder, ou seja, um meio onde os grandes monopólios decidem sobre o destino do mundo; enquanto que outras correntes de pensamento a consideram como uma forma de descrever os processos de decisão entre a sociedade civil, as instituições públicas e privadas, e identificar as lacunas para que a GovG possa ser identificada como um processo de interação capaz de dar respostas aos problemas que afetam a humanidade.

2.5 GOVERNANÇA MULTINÍVEL

Outro modelo de governança, escopo principal desta pesquisa, é definido como *multilevel governance* (MultGov) e refere-se, principalmente, à sua aplicação no campo regional. O exemplo mais difundido é o da União Européia. No contexto europeu, a necessidade de integração econômica e política dos vários países membros deu origem ao conceito da governança multinível, a saber:

A União Europeia representa um sistema de governança multiníveis no qual uma das características estruturais dominantes são as redes ao invés de autoridades hierárquicas, redes de representantes do estado, redes que interligam decisões nacionais com as européias, redes onde

atores públicos e privados se interligam (KOEHLER-KOCH, 1998).

Para o autor, a organização em múltiplos níveis da governança europeia, além de caracterizar um novo conceito, representa uma resposta diferente e mais completa à globalização e aos problemas ligados à integração e falta de confiança nas instituições (KOEHLER-KOCH, 1998).

Cunhado, em 1993, por Gary Marks, o termo, inicialmente, foi usado para descrever a dinâmica do processo de decisão na União Europeia. Marks, em um estudo sobre os Fundos Estruturais, descreveu a UE como "sistema baseado em uma negociação contínua entre os governos que se sobrepõem em diferentes níveis territoriais - supranacional, nacionais, regionais e locais - que resulta de um processo geral de redefinição, de redistribuição institucional e redistribuição de competências" (MARKS, 1993, p. 392).

Segundo Bobbio (2005), o modelo da MultiGov revela como o processo de integração europeia transformou as relações interinstitucionais no espaço europeu em certas áreas políticas (BOBBIO, 2005, p. 51). Nessa mesma visão, Domenichelli argumenta que este novo modelo de governança resulta na interação entre os diferentes níveis de governo em um mesmo território (DOMENICHELLI, 2007, p. 57).

Ramos *et al.* (2009) relatam que a *multilevel governance* é uma consequência da integração europeia em relação à autonomia e à autoridade dos Estados. Representa um conceito de contraposição à perspectiva tradicionalista (ou estadocêntrica), relacionada ao intergovernamentalismo liberal.

Para Piattoni (2005), definir a UE como um sistema de governança em múltiplos níveis e suas decisões como um produto da MultiGov demonstra a complexidade da formulação de políticas europeias, cujas decisões são o resultado de negociações entre uma multiplicidade de atores (PIATTONI, 2005, p. 417).

Bobbio (2005) ressalta que nesse modelo as decisões são o resultado de um complexo processo de ajuste cooperativo que funciona "debaixo para cima e de cima para baixo" (BOBBIO, 2005, p. 56-59).

Profeti e Hooghe argumentam que a MultiGov descreve os novos processos que definem a ação pública anteriormente caracterizada por relações intergovernamentais. Os entusiastas desse novo modelo reconhecem que os Estados-Membros e o Conselho Europeu desempenham um papel determinante no cenário europeu, de modo que

não seja possível pensar em uma Europa somente de regiões (PROFETI, 2004; HOOGHE, 1996).

A MultiGov pode ser analisada sob três perspectivas: i) relacionada com as teorias de integração regional (RAMOS *et al.*, 2009; KOHELER-KOCH, 1998; PROFETI, 2004; HOOGHE, 1996; PIATTONI, 2009); ii) Hoogue e Marks (2001), subdividindo-a em dois tipos conforme sua complexidade; iii) como uma abordagem de governança econômica internacional subdividida em cinco níveis (HIRST; THOMPSON, 1996).

Na perspectiva de Hoogue e Marks (2001), a MultiGov pode ser definida em dois níveis, conforme quadro 9:

Quadro 9 - Tipos de Governança Multinível

TIPO I	TIPO II
Jurisdições com múltiplas tarefas	Jurisdições com tarefas específicas
Jurisdição que se excluem mutuamente a qualquer nível determinado	Jurisdição sobreposta em todos os níveis
Número limitado de jurisdições	Número ilimitado de jurisdições
Jurisdições organizadas num número limitado de níveis	Não há limite para o número de níveis de jurisdição
Jurisdições que tendem a ser permanentes	Jurisdições que tendem a ser flexíveis

Fonte: Hooghe e Marks (2001, p. 39).

Segundo Jalali (2006), a de Tipo I representa uma estrutura jurisdicional explícita, hierárquica e estável entre os diversos níveis, enquanto a de Tipo II engloba uma estrutura complexa, composta por várias jurisdições sobrepostas.

Para Stein e Turkewitsch, a governança multinível é atraída, em especial, a partir de duas principais correntes afetas à ciência política: federalismo e políticas públicas (STEIN; TURKEWITSCH, 2008). Best (2011) observa que a o termo vem sendo empregado às políticas públicas, relações internacionais, políticas comparadas; enquanto que Frost, Hattke e Reihlen (2006) adotam essa abordagem no contexto universitário.

Para Ivan e Cuglesan (2009), o conceito da MultiGov engloba os diferentes atores por meio de parcerias que contribuem para o alcance de objetivos comuns. Nesse sentido, observam que:

O objetivo da governança multinível consiste no envolvimento de todos os atores, através de diferentes formas de parceria, independentemente do nível em que se situam (instituições comunitárias, governos nacionais, autoridades locais e regionais ou sociedade civil). Uma característica específica do sistema de governança multinível é o fato de que o processo de tomada de decisão é baseado em negociações entre os principais atores, para chegar a um consenso. (IVAN; CUGLESAN, 2009, p. 1) (Tradução livre)

Outra tendência prevista pelo modelo da MultGov, segundo Ivan e Cuglesan (2009), é a descentralização político-administrativa em três níveis: central, regional e local. Nesse sentido, Brandão (2011) apresenta uma definição mais ampla dessa relação entre a descentralização e o conceito da *multilevel governance*:

Instrumento democrático de distribuição de autonomia, meio viabilizador de maior participação cidadã, mecanismo de transferência de atribuições e de delegação de tarefas, capaz de multiplicar as estruturas de poder, realizando a transferência espacial das decisões, numa espécie de “des” ou re-hierarquização de relações intergovernamentais, que lograria mudanças nas estruturas e estratégias e a redistribuição territorial do poder. (BRANDÃO, 2011, p. 115)

Dallabrida e Becker (2003) argumentam que uma das características relevantes da MultGov é a complexidade no processo de tomada de decisão, que ultrapassa os limites do governo. Para os autores, dentre os aspectos relacionados ao conceito estão: a legitimidade do espaço público, a repartição do poder entre governantes e governados, os processos de negociação e a descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar.

Para Bache e Flinders (2004) esse novo conceito de governança engloba duas dimensões: i) vertical - relacionada à interdependência entre governos de níveis territoriais diferentes; ii) horizontal - na qual o termo aponta para a crescente interdependência entre atores governamentais e não governamentais nos diferentes níveis territoriais. Neste sentido:

O conceito de governança multinível contém ambas dimensões, a horizontal e a vertical; 'multinível' refere-se à crescente interdependência de governos operando em níveis territoriais diferentes, enquanto que 'governança' sinaliza a crescente interdependência entre governos e atores não-governamentais em vários níveis territoriais. (BACHE; FLINDERS, 2004, p. 3).

Outro aspecto relevante é a transferência de competências por meio da formação de parcerias que contribui para uma nova configuração (BACHE; FLINDERS, 2004). Corroborando, Brandão ressalta: "É imprescindível buscar construir estratégias multiescalares, governança multinível e pactos territoriais de desenvolvimento" (BRANDÃO, 2011, p. 116).

Piattoni (2010) considera a *multilevel governance* como um conjunto diversificado de arranjos de coordenação e negociação entre entidades formalmente independentes, mas funcionalmente interdependentes que travam entre si relações complexas em um ambiente cada vez mais denso de atores públicos e privados, coletivos e individuais. Para a autora, a novidade deste modelo de implementação reside na "dificuldade de coordenar atores não governamentais em diferentes níveis territoriais de maneira que não estejam alinhados às relações hierárquicas tradicionais ou os mecanismos de consulta atualmente em vigor nos Estados membros" (PIATTONI, 2008, p. 71).

Importante ressaltar que a abordagem teórica da governança multinível, desenvolvida em estudos europeus, nasceu como uma análise do sistema político supranacional, a partir das formas em que determinadas políticas públicas, particularmente as de desenvolvimento regional, eram conduzidas. Neste contexto, a *multilevel governance* descreve: 1) o processo de desestruturação do estado nacional e constituição de outras entidades políticas (governos regionais, União Européia); 2) os processos de tomada de decisão em vigor em muitas áreas políticas da União Europeia, bem como potencialmente outros sistemas políticos em via de formação ou desestruturação, 3) modos de coordenação entre entidades formalmente soberanas, mas funcionalmente interdependentes (PIATTONI, 2005).

Para Stoker (2000), a governança multinível não deve ser entendida somente como um modelo voltado para as várias formas de governo e para a formulação de suas políticas em diferentes níveis, mas também devem ser consideradas as relações e interconexões que surgem

destas interações. Para o autor, as principais características da MultGov são a auto-organização das redes e a indeterminação das relações horizontais, verticais e diagonais entre os diferentes atores em várias escalas.

Em suma, das definições citadas, percebe-se que o argumento essencial da MultGov refere-se a um aspecto da governança, que está sendo elaborado a partir da participação de redes para o alcance de interesses comuns. Sua estrutura de decisão é, portanto, descentralizada e difundida em vários níveis, criando uma organização cada vez mais complexa. Na verdade, esse modelo de governança tem como principal característica a distribuição do poder, a integração e interação em múltiplos níveis, por meio da cooperação e negociação entre atores públicos e privados; como bem preceitua Knopp (2011), falar em governança multinível é falar da “distribuição de poder, papéis, riscos, recompensas e responsabilidade entre os atores envolvidos” (KNOPP, 2011, p. 58) e do “equilíbrio dinâmico entre autonomia, inserção e regulação de múltiplos atores” (KNOPP, 2011, p. 58).

Para melhor ilustrar o apanhado teórico relacionado a este modelo de governança, segue o seguinte quadro 10 com os principais pressupostos e elementos constitutivos a MultiGov.

Quadro 10 - Principais pressupostos e elementos constitutivos à MultiGov.

Pressupostos	Elementos Constitutivos	Principais Atores
Redes Colaborativas	interação entre vários atores; construção de espaços de negociações; redes auto-organizadas; cooperação; coordenação e articulação; parcerias	Hooghe, 1996; Koheler-Koch, 1998; Stoker, 2000; Bache e Flinders, 2004; Profeti, 2004; Bobbio, 2005; Piattoni, 2005; Domenichelli, 2007; Ramos <i>et al.</i> , 2009; Ivan e Cuglesan, 2009; Piattoni, 2010; Brandão, 2011; Knopp, 2011.
Descentralização	repartição de poder; descentralização político-administrativa	Koheler-Koch, 1998; Dallabrida e Becker, 2003; Bache e Flinders, 2004; Bobbio, 2005; Piattoni, 2005; Ramos <i>et al.</i> , 2009; Ivan e Cuglesan, 2009; Piattoni, 2010; Brandão, 2011; Knopp, 2011.
Instituições complexas	processo complexo de tomada de decisão	Dallabrida e Becker, 2003; Bobbio, 2005; Piattoni, 2010.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada (2017).

3 GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES

Como verificado, vários são os enfoques utilizando a terminologia governança. No entanto, esse conceito não é caracterizado como um modelo único ou universal em termos organizacional e funcional de governança. O que se pode atribuir ao conceito é a flexibilidade e a busca pela eficiência com aplicabilidades distintas, considerando as particularidades de cada ambiente onde se opera (PIERANTI; RODRIGUES; PECI, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010; SILVA, 2011).

No tocante às Instituições de Ensino Superior (IES), numa visão mais estruturalista, Fielden (2008) compreende a governança como um conjunto de processos e atividades voltadas para o planejamento e a gestão das instituições e para as pessoas que trabalham nessas organizações.

Segundo Pedrosa *et al.* (2012, p. 38), baseando-se no entendimento de Governança de Guy Neave, apresenta o seguinte entendimento para o conceito no âmbito educacional “traduz o modo como os sistemas e as instituições de educação superior são organizados e geridos”.

Para Trakman (2008), assuntos relacionados à boa governança representam uma importante estratégia para que as universidades cumpram com sua missão de interesse público. Segundo o autor, para se obter uma boa estrutura de governança é necessária a adoção de medidas que envolvam mudanças e reestruturações nessas instituições de ensino, considerando a complexidade da sua estrutura organizacional. Neste sentido, importante citar a visão de Cassiolato e Szapiro (2003, p. 14), os quais argumentam que governança indica: “processos complexos de tomada de decisão levando a: repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre o público e o privado; conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais”.

Soliz, Mazzoti e Gonzalez (2012) argumentam que a universidade pode ser entendida como um sistema composto de três subsistemas, sendo eles: operacional; financeiro e de gestão; e o subsistema de governabilidade e direção. Neste contexto pode-se salientar que na dinâmica dessas instituições é possível identificar, além da sua complexidade, a importância da Governança para esse modelo de organização na definição dos seus processos de decisão, de sua estrutura

e dos seus mecanismos de planejamento, gestão e controle (TRAKMAN, 2008).

Baseando-se no entendimento de instituição complexa, a OCDE apresenta uma definição mais abrangente sobre a governança, que pode ser aplicado ao contexto universitário. De acordo com a instituição, a governança “compreende uma rede de fatores complexos onde se inclui a estrutura legislativa, a caracterização das instituições, a forma como se relacionam com o sistema no seu todo, o modo como o financiamento é efetuado às instituições e a forma como estas fazem a prestação de contas, assim como as estruturas menos formais se relacionam e influenciam o seu comportamento” (OCDE, 2003, p. 60).

Com intuito de demonstrar a complexidade na gestão das IES, Pessoa (2000, p. 37) declara: “A universidade hoje é uma das organizações mais complexas da sociedade. E, como tal, defronta-se com a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e às demandas da sociedade”.

Corroborando com tal entendimento, Borges e Araújo (2001, p. 65) elencam algumas características das universidades, que demonstram o quão complexas podem ser essas instituições de ensino:

As características mais importantes da organização universitária são:

- Um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isto significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
- As decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas;
- Coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;

- O poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- Há reduzida coordenação de tarefas; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
- A universidade tem metas ambíguas e vagas; quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- A universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Considerando essas características, Pessoa (2000), sob um olhar crítico, enfatiza como fator de entrave para melhoria da eficiência dessas instituições públicas, o excesso de burocracia imposto por alguns gestores, cuja gestão se resume, na maioria das vezes, somente no cumprimento das normas e das regras estabelecidas e, até mesmo, no estabelecimento de novos procedimentos, inibindo o desenvolvimento de atividades inovadoras. Reforçando tal entendimento, Borges e Araújo (2001, p. 66) enfatizam:

Assim, enquanto nas organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re) criação do conhecimento.

Um fator importante na gestão das universidades é a sua autonomia. Segundo Fielden (2008), o princípio da liberdade acadêmica é determinante para que muitas reformas possam ser efetuadas. O quadro 11 apresenta quatro modelos de controle, desenvolvido pelo autor, sobre as universidades, utilizados em alguns países.

Quadro 11 - Modelos de Controle para Autonomia Institucional

Quatro Modelos de Controle para Autonomia Institucional		
Modelo de governo institucional	Status das Universidades Públicas	Países
A. Controlo Estatal	Pode ser uma agência do Ministério ou uma empresa propriedade do Estado.	Malásia
B. Semi-autônomo	Pode ser a agência do Ministério, uma empresa estatal ou um órgão estatutário.	Nova Zelândia França
C. Semi-independente	Corpo legal, uma instituição de caridade ou uma corporação sem fins lucrativos sujeitos a controle do Ministério.	Singapura
D. Independente	Um órgão estatutário, de caridade ou sem fins lucrativos, as sociedades sem a participação do governo e controle relacionadas com estratégias nacionais e relacionadas apenas com financiamento público.	Austrália Reino Unido

Fonte: Fieldel (2008, p. 9).

Para Fielden (2008), considerando os quatro modelos acima, as universidades australianas e do Reino Unido são as mais competitivas e possuem maior capacidade empreendedora. O autor argumenta que uma universidade pode definir estratégias diferentes para responder aos objetivos estabelecidos pelas políticas e diretrizes nacionais de ensino de forma a se tornarem mais inovadoras. Todavia, o exercício desta autonomia não pode ser ilimitado, uma vez que lhes cabe a responsabilidade de proporcionar uma educação de qualidade e desenvolvimento de atividades de investigação inovadoras.

Um instrumento de análise, que permitiu esquematizar os diferentes modelos de organização do Sistema de Ensino Superior, foi o triângulo de coordenação desenhado por Clark (1983). De acordo com esse modelo, as decisões podem ser influenciadas por um ou mais grupos de poder, sendo eles: governo, oligarquia acadêmica e mercado, cujos interesses, em determinados momentos, podem estar em direções opostas. Para o autor, as universidades são organizações com grandes especificidades, a produção e a transmissão do conhecimento são um dos fatores que caracterizam essa peculiaridade dessas instituições. De acordo com o referido autor, observa-se que:

O conhecimento é a substância básica sobre a qual e com a qual as pessoas trabalham nos sistemas acadêmicos; ensino e pesquisa constituem as atividades fundamentais para organizar e manipular este material; estas tarefas se dividem em especialidades autônomas dentro das quais elas são intimamente associadas; a divisão de tarefas promove um arranjo horizontal e relativamente desestruturado de unidades de trabalho; esta estrutura promove um tipo difuso de controle; e finalmente, o objetivo é necessariamente ambíguo, com definições formuladas de forma muito ampla, que servem para formular doutrinas que legitimam os objetivos específicos das unidades operacionais. (CLARK, 1983, p. 25).

Durhan (2005), baseando-se nessa perspectiva de Clark, argumenta que a natureza do trabalho acadêmico e a liberdade da qual ele precisa demandam uma estrutura administrativa flexível, dotada de autonomia, ou seja, contrária às programações rígidas de controle. A Figura 1 representa o Triângulo da Coordenação de Clark. Os países no interior do Triângulo representam o entendimento do autor acerca das forças de coordenação que atuam em cada país.

Figura 1 - Triângulo da coordenação de Clark



Fonte: Clark (1983).

Trakman (2008), em sua publicação intitulada "Modelling University Governance", apresenta alguns modelos de governança adotados pelas instituições de ensino superior. Para o autor, os modelos de governança aplicados no âmbito acadêmico devem considerar o contexto em que este tipo de instituição está inserido. Assim, o quadro 12 apresenta um resumo das tipologias de governança salientadas por Trakman:

Quadro 12 - Tipologias de Trakman dos modelos governança no ensino superior
(continua)

Modelo	Características
Governo da Universidade pelo Corpo Docente	Modelo mais tradicional de governança universitária. Assenta na colegialidade, onde os poderes de decisão são atribuídos ao Senado ou órgãos de gestão. Processo de Tomada de decisão e de gestão centralizado, em sua maioria, nas mãos dos docentes.
Corporate governance	Modelo atualmente predominante nas Universidades. Fundamentado na lógica de mercado da eficiência empresarial; As universidades devem ser regidas por profissionais treinados e experientes na política corporativa e no planejamento e capazes de gerir com eficiência. Caracteriza-se por conceitos como planejamento estratégico, responsabilidade fiscal e eficiência.
Trustee Governance	Baseia-se na noção de que as universidades deveriam ser geridas pelo conselho de curadores, responsável pela gestão da Universidade. Caracteriza-se por conceitos como prestação de contas e responsabilização.
Stakeholder governance	A governança é compartilhada entre as partes interessadas, incluindo, entre outros, estudantes, docentes, técnicos administrativos, parceiros corporativos, o governo e a comunidade em geral. Caracteriza-se por conceitos como gestão eficiente, responsabilidade fiscal. Dificuldade consiste em determinar quais os stakeholders serão representados nos órgãos da Universidade, a forma como serão representados e o grau de autoridade.

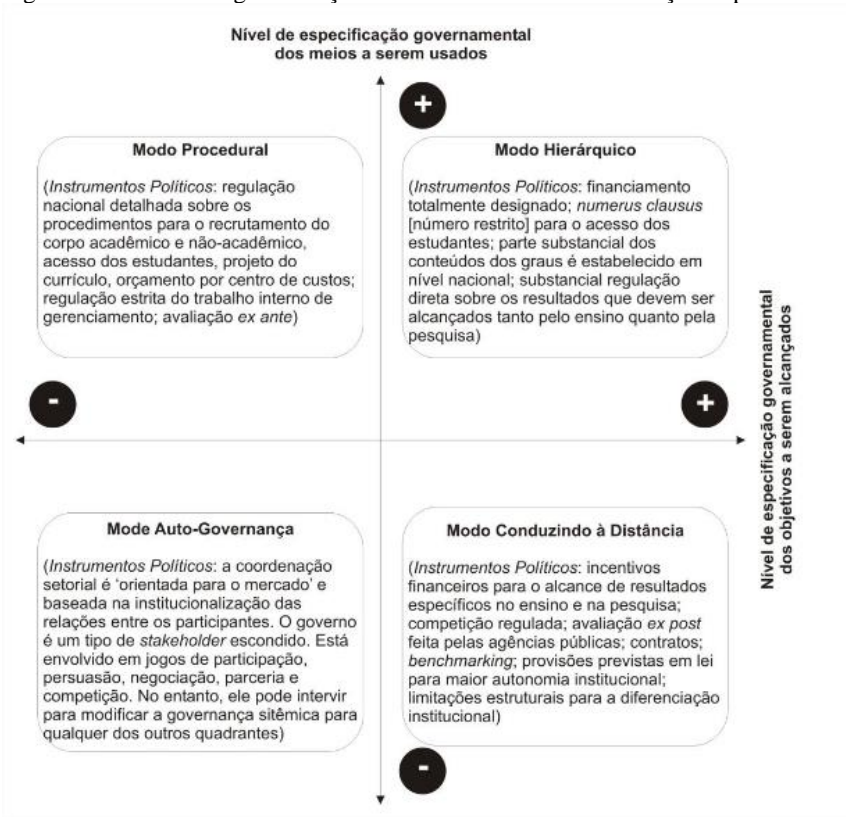
Quadro 12 - Tipologias de Trakman dos modelos governança no ensino superior (conclusão)

Modelo	Características
Anarquia organizada	Uma combinação dos modelos anteriores consolidados na Declaração de Responsabilidade de Governança, tendo como foco a transferência e geração de conhecimento, aumento do lucro, a boa gestão dos recursos disponibilizados pelo governo, o estímulo ao desenvolvimento científico e vocação para inovação. Caracteriza-se por conceitos como planejamento estratégico, responsabilidade fiscal, eficiência, participação, inovação.
Shared Governance	A responsabilidade de tomada de decisão é partilhada entre os envolvidos no processo decisório (SCHUETZ, 1999). Esse modelo de governança compartilhada exige o esforço concentrado de todos os participantes, incluindo o conselho de curadores, administradores, docentes, funcionários e alunos (LAU, 1996; WILLIAM, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Trakman (2008)

É de extrema relevância para esta pesquisa citar a tese de Natália Rese/UFPR (2012), que apresenta um trabalho desenvolvido por Capano (2011), comparando os modelos de governança nas instituições de ensino superior, adotados na Inglaterra, Alemanha, Itália e Holanda. Capano (2011) argumenta que a governança no âmbito da educação superior pode ser entendida em duas dimensões: a sistêmica, referente à estrutura de governança relacionada ao Estado; e a institucional, voltada para o alcance de seus objetivos. Neste sentido, o autor desenha um modelo dos tipos de governança sistêmica no campo das Políticas de Educação Superior, conforme figura 2:

Figura 2 - Modelos de governança sistêmica na Política de Educação Superior



Fonte: Capano (2011, p. 05).

Segundo as análises de Rese (2012), Capano (2011) considera a Governança Hierárquica e Governança Procedural como modelos tradicionais em que o Estado detém totalmente o controle. No modelo hierárquico, o Estado impõe os objetivos e a metas a serem alcançadas pelas IES, limitando a sua autonomia. Neste sentido, Capano observa que "A governança hierárquica da educação superior é tipificada por aquelas situações em que o Estado impõe seus objetivos e métodos nas universidades [...]" (CAPANO, 2011, p. 06).

No modelo Procedural os gestores possuem uma limitada autonomia, mas ficam vinculados aos procedimentos e às regras impostas pelas instituições públicas, como bem exemplifica o autor "Na educação superior, a governança procedural existe quando o Estado

impõe regras procedurais rígidas para as universidades, mas deixa-as substancialmente autônomas [...]" (CAPANO, 2011, p. 06).

Já os modelos "Auto Governança" e "Conduzido à Distância" são mais flexíveis, pois são dotados de mais autonomia para a definição dos meios que irão utilizar para o alcance dos seus objetivos. O Estado não influencia diretamente em suas decisões e as regras são mais flexíveis; disponibiliza mais incentivos financeiros para melhorar a autonomia institucional. Capano (2011) avalia estes dois modelos como sistêmicos, analisando o ambiente como um todo. Neste sentido argumenta "neste modo de governança sistêmica, o governo não desempenha um papel direto, e a coordenação das políticas é garantida por um conjunto complexo de regulações e, frequentemente, pela presença de uma instituição pública (agência ou autoridade) agindo como regulador. O governo tenta influenciar o comportamento institucional, não estabelecendo comandos diretos, mas aplicando regras flexíveis, promovendo incentivos financeiros e avaliando desempenho" (CAPANO, 2011, p. 06).

Para Rese (2012), estes dois últimos modelos relacionam-se ao conceito de governança proposto por Rhodes (1997), que assim a define "[...] 'Governança' significa que não há um centro, mas múltiplos centros; não há autoridade soberana porque as redes têm autonomia considerável" (RHODES, 1997, p. 109).

No livro intitulado *Multilevel Governance in Universities*, Frost, Hattke e Reihlen (2016) argumentam que a maioria dos estudos sobre governança no campo acadêmico concentra-se em compreender as características da governança externa das universidades. Para os autores, esse conceito deve ser analisado internamente, considerando uma abordagem em vários níveis, sendo: i) macro - a forma como as universidades desenvolvem suas estratégias para lidar com as mudanças em seu ambiente institucional; ii) meio - como as universidades implementam essas estratégias e; iii) micro - como as universidades introduzem os mecanismos adequados para orientar e controlar o comportamento dos membros organizacionais.

Como as universidades são organizações altamente complexas baseadas no conhecimento, suas estratégias governamentais, estruturas e controles, precisam estar adequados à multiplicidade de demandas provenientes do ambiente interno e externo à organização (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Para Frost, Hattke e Reihlen (2016), a autonomia dada às universidades exige que essas desenvolvam estratégias organizacionais para lidar com essa nova abordagem em múltiplos níveis; que essa

mudança seja construída por meio de investigações empíricas fundamentadas, com base em conceitos e reflexões críticas, que revelem a forma como essas instituições respondem à variedade de lógicas de governança. Tais estudos devem estar pautados nas “estratégias, estruturas e controles das universidades e nos atores envolvidos nessa nova dinâmica de governança” (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Para os autores, a essência da governança nos diversos tipos de organização reside “na garantia, na medida do possível, de que as consequências da divisão do conhecimento sejam benéficas e produtivas, e não inativas ou destrutivas, que exista colaboração e não conflito”. (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016, p. 13).

O conceito define a forma como os gestores coordenam e controlam suas ações, sua capacidade estratégica e como orientam o comportamento organizacional. Tais práticas são permitidas e limitadas por estruturas e sistemas de governança (EMPSON; CHAPMAN 2006; FROST 2005; HARLACHER; REIHLEN 2014 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

A Gov está preocupada com a definição e implementação de estratégias e estruturas para atingir os objetivos organizacionais. É moldada por lógicas distintas que estão incorporadas em estruturas legais e documentos estatutários (BLASCHKE *et al.*, 2014; BOER *et al.*, 2007 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). As universidades contemporâneas são regidas por uma combinação de lógicas parcialmente concorrentes que são diferenciadas em duas dimensões (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016), conforme figura 3:

Figura 3 - modelo contemporâneo de lógica de governança nas universidades



Fonte: Frost, Hattke e Reihlen (2016, p. 19).

Na figura, os autores apresentam um eixo que define o envolvimento participativo das partes interessadas (*Stakeholders*) e a principal origem do sistema de metas adotado pelas universidades (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016)

A Universidade vista como uma comunidade científica autônoma é considerada um subsistema com uma lógica de governança distinta embutida em uma sociedade funcionalmente diferenciada (KROHN; KÜPPERS 1989; LUHMANN, 1990; SCHIMANK, 2012 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Embora essas comunidades científicas detenham certa autonomia, elas interagem e dependem em parte do seu ambiente, que não só fornece recursos como financiamento, mão de obra ou legitimidade, mas também oferece orientações por meio das quais as práticas científicas são autorreguladas. Esta autorregulação ou autogoverno da ciência é desempenhado por um conjunto complexo de atores coletivos, como grupos de trabalho científicos, periódicos e editoras, associações, atores societários e agências de financiamento, e o público que dificulta ou apoia o trabalho científico (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Segundo Polanyi (1962), essa lógica de autogoverno de uma comunidade de estudiosos é alcançada pelo princípio de controle mútuo e recíproco de coordenação.

A universidade como uma democracia representativa possui uma lógica de governança baseada em comitês. Essa democratização da

governança levou a uma politização da universidade (SCHELISKY, 1969 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016), que mais tarde foi discutido como o modelo Humboldtiano esquerdo (KRAUSHAAR, 2005 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016) e criticado por sua irresponsabilidade organizada (VON LÜDE, 2010 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Já a universidade como um instrumento para objetivos políticos - empiricamente esse regime de governança reflete o desejo do Estado em intervir diretamente através de uma regulamentação detalhada ou indiretamente por meio de práticas da Nova Administração Pública. Essa combinação de mecanismos internos de governança permite às partes interessadas diferentes oportunidades de participação (REIHLEN; WENZLAFF, 2014 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Quanto à universidade como fornecedora de serviços orientada para o mercado – nessa lógica de governança as universidades devem se tornar inovadoras e geradoras de emprego (GULBRANDSEN; SLIPERSAETER, 2007 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016). Nesta perspectiva, as universidades atuam em condições de mercado (HAZELKORN, 2015 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016) e precisam adaptar suas pesquisas, ensino e relações universidade-indústria às novas demandas impostas pelo mercado. A lógica desse modelo exige que essas organizações se tornem mais autônomas, com uma liderança mais forte, capaz de desenvolver e implementar estratégias para obter uma vantagem competitiva no campo do ensino superior (BOER *et al.*, 2007; KRÜCKEN; MEIER, 2006; MEIER 2009; SCHIMANK, 2008 *apud* FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Segundo Frost, Hattke e Reihlen (2016) essas lógicas de governança enfatizam diferentes aspectos que implicam em modelo específico e internamente consistente. No entanto, existem paradoxos entre essas lógicas. Para os autores o "modus operandi das universidades não pode ser reduzido a uma única lógica de governança, pois todos eles são muito complexos" (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016, p. 17), ainda argumentam que "a governança deve garantir, a nível macro, uma abordagem estratégica das incertezas e ambiguidades ambientais, no nível meio, coordenação das atividades de compartilhamento de trabalho e de colaboração nas estruturas organizacionais e, a nível micro, uma gestão orientada para o objetivo de comportamento dos atores envolvidos" (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016, p. 17).

Os estudos desenvolvidos por Frost, Hattke e Reihlen (2016) analisam as repercussões multifacetadas da mudança da governança nas universidades e mostram que nenhuma lógica fornece uma estrutura

adequada, nem pode ser combinada facilmente com outras. Como as IES são organizações altamente complexas, baseadas no conhecimento, suas estratégias, estruturas e controles precisam se adaptar às demandas pluralistas do mercado. Para os autores, “As universidades públicas são um empreendimento paradoxal e multinível” (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016, p. 18)

Diante disso, baseando-se no que foi apresentado neste capítulo, considera-se para efeito deste estudo, os modelos de governança aplicados no contexto universitário: o corporativo (TRACKMAN, 2008), Procedural (CAPANO, 2011) e o multinível (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Neste sentido, o quadro 13 apresenta um resumo dos principais pressupostos formulados para os esses modelos de Gov, tendo como foco principal os elementos encontrados na MultiGov (redes de colaboração, descentralização, instituições complexas) e na GovCorp (inter-relacionamento entre administração, transparência, controle e supervisão); bem como sua relação entre os demais modelos apresentados nos capítulos anteriores (Governança Tradicional e Governança Pública).

Quadro 13 - Principais pressupostos formulados para os modelos de governança
(continua)

Pressupostos Elementos Constitutivos	Governança Tradicional	Governança Multinível	Governança Corporativa	Governança Pública
<p>Redes Colaborativas</p> <p>Elementos constitutivos: interação entre vários atores; construção de espaços de negociações; redes auto-organizadas; cooperação; coordenação e articulação; parcerias</p>	<p>Rosenau, 1992; Fischer, 1996; Rhodes, 1996; Mayntz, 1999; Gilsing, 2000; Löffler, 2001; Cassiolato e Szapiro, 2003; Bechara, 2007; Campos e Callefí, 2009; McGee, 2010; Rover, 2011; Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012.</p>	<p>Koheler-Koch, 1998; Stoker, 2000; Bache e Flinders, 2004; Profeti, 2004; Bobbio, 2005; Piattoni, 2005; Domenichelli, 2007; Ivan e Cuglesan, 2009; Ramos <i>et al.</i>, 2009; Piattoni, 2010; Brandão, 2011; Knopp, 2011.</p>	<p>Shleifer; Vishny; 1997; Onado, 2000; Monks e Minow, 2004; Cornelius, 2005.</p>	<p>Rhodes, 1996; Kissler e Heidemann, 2006.</p>
<p>Descentralização</p> <p>Elementos constitutivos: repartição de poder; descentralização político-administrativa</p>	<p>Mayntz, 1999; Cassiolato e Szapiro, 2003.</p>	<p>Dallabrida e Becker, 2003; Bache e Flinders, 2004; Bobbio, 2005; Piattoni, 2005; Koheler-Koch, 1998; Ramos <i>et al.</i>, 2009; Ivan e Cuglesan, 2009; Piattoni, 2010; Brandão, 2011; Knopp, 2011.</p>		

Quadro 13 - Principais pressupostos formulados para os modelos de governança (conclusão)

Pressupostos Elementos Constitutivos	Governança Tradicional	Governança Multinível	Governança Corporativa	Governança Pública
Instituições complexas Elementos constitutivos: Organizações complexas, Processo complexo de tomada de decisão	Cassiolato e Szapiro, 2003.	Dallabrida e Becker, 2003; Bobbio, 2005; Piattoni, 2010.		Klickert, 1997, Mello, 2006.
Inter-relacionamento entre administração, controle e supervisão Elementos constitutivos: Legitimidade, Transparência, Tomada de decisão, desempenho e controle	Rosenau, 1992; Banco Mundial (1992 <i>apud</i> DINIZ, 1995); Rhodes, 1996; Comissão sobre governança global, 1996; Rhodes, 1996; Santos, 1997; Löffler, 2001; Humprehey e Schmitz; 2002; Bechara (2007); Rover, 2011; Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012.		Cadbury, 1992; Shleifer; Vishny, 1997; Claessens; Fan, 1996; Blair, 1999; Onado, 2000; Comissão de Valores Mobiliários – CVM, 2002; Mathiesen, 2002; ITGI, 2003; Monks e Minow, 2004; OCDE, 2012; CORNELIUS, 2005; Marques, 2007; Slomki <i>et al.</i> , 2008; Lodi, 2000; Silva, 2012; IBGC, 2015.	Kickert, 1997; Timmers, 2000; Matias-Pereira, 2010.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada (2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever o caminho metodológico percorrido durante o processo de desenvolvimento da pesquisa apresentando as etapas do estudo, indicando o instrumento e a técnica adotada para o desenvolvimento do trabalho.

Para Gil (1994, p. 42), a investigação científica tem por objetivo “[...] descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”. Nesta pesquisa, buscou-se atender ao objetivo inicialmente proposto, ou seja, analisar a os mecanismos de governança na UFSC à luz do modelo *multilevel governance*.

Primeiramente, descreve-se o tipo e natureza do estudo para depois, apresentar a população e a amostra, e por fim, apresenta-se o processo de coleta e os procedimentos de análise das informações coletadas.

4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Para responder ao problema de pesquisa o estudo baseia-se sobre o enfoque da taxonomia de Vergara (2013), o qual se relaciona aos fins e aos meios utilizados. Em relação aos meios, a partir de Marconi e Lakatos (2013), a presente pesquisa se constituiu, num primeiro momento, em uma investigação bibliográfica e documental, de consulta a dados teóricos que permitiram compreender o fenômeno em estudo.

A pesquisa bibliográfica foi constituída, principalmente, de livros, trabalhos acadêmicos e artigos de periódicos, verificando as contribuições de diversos autores tendo por foco as categorias da pesquisa. Ainda, é importante frisar que o estudo investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto com o mundo real (YIN, 2015), uma vez que este estudo busca compreender a aplicação dos mecanismos de governança na estrutura da UFSC.

Como tipo de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, tendo como fonte direta dos dados, o ambiente natural. Para Triviños (2001), a pesquisa qualitativa, tem como objetivo estudar os sujeitos em sua realidade, por isso, se desenvolve no campo em que o fenômeno a ser pesquisado acontece.

A pesquisa qualitativa, segundo Matias-Pereira (2010), facilita a interpretação e avaliação dos dados e informações obtidas, para o desenvolvimento de novas informações a partir do conjunto de opiniões dos sujeitos envolvidos. Conforme Triviños (2001), a pesquisa qualitativa visa obter generalidades sem generalizar os seus resultados,

podendo ou não serem aceitas pela população, na qual estão inseridos os sujeitos da pesquisa.

A pesquisa qualitativa não pretende generalizar os resultados que alcança no estudo. Apenas pretende obter generalidades, ideias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram no estudo, que podem ser aceitas ou não pelos especialistas que se desenvolvem no campo no qual se realiza a pesquisa. Desta maneira, a pesquisa qualitativa não se apoia na estatística para fixar o tamanho da amostra, como ocorre na pesquisa quantitativa. O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente (TRIVIÑOS, 2001, p. 83).

Em relação aos fins, esta pesquisa classifica-se como aplicada e descritiva, pois, conforme Vergara (2013), caracteriza-se como uma pesquisa com finalidade prática, que visa resolver problemas concretos, imediatos ou não, tendo por finalidade descrever as características de uma população ou fenômeno. Segundo Gil (1994), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis.

Há que se ressaltar que o foco deste estudo, como destacado nos objetivos geral e específico, foi a contribuição e a evolução dos modelos de governança, tendo como escopo principal a abordagem em múltiplos níveis propostos pela *Multilevel Governance*.

Triviños (1987) enfatiza as características do estudo de caso de natureza qualitativa como uma ferramenta para compreender a forma como o fenômeno investigado se manifesta, uma vez que possibilita descrever, interpretar, explicar o conteúdo onde está inserido. Contudo, o autor alerta que os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Apesar disso, o grande valor do estudo de caso é fornecer, de forma aprofundada, o conhecimento de uma realidade cujos resultados podem permitir o encaminhamento de outras pesquisas. O estudo de caso foi um dos caminhos que subsidiaram esta pesquisa, neste sentido espera-se que os resultados atingidos possam contribuir na formulação de hipóteses para futuras investigações (TRIVIÑOS, 2001).

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso de natureza qualitativa, a população foi constituída por gestores da UFSC. O universo da pesquisa compreendeu as seguintes estruturas administrativas da Universidade Federal de Santa Catarina: Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias.

Parte da escolha da amostra foi extraída dos dados no Departamento de Planejamento e Gestão da Informação – DPGI/UFSC, onde foi obtido o quantitativo de cargos de direção na instituição alvo do trabalho, como exposto no quadro a seguir:

Quadro 14 - Quantitativo de gestores investidos em cargo de direção na UFSC

Quantitativo de gestores investidos em cargo de direção na UFSC (CD-0001, CD-0002, CD-0003 e CD-0004)	
Nível do cargo de direção	UFSC
CD-0001	5
CD-0002	12
CD-0003	31
CD-0004	54
Total	102

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do DPGI/UFSC (UFSC, 2017).

De posse desses dados, foram escolhidos 5 gestores que estão lotados na Administração Central da UFSC. A definição da população contextualiza-se em função do envolvimento desses gestores com o fenômeno estudado e, por crer que estes possuem conhecimento da essência e da Gestão da UFSC, estando envolvidos diretamente no processo de Governança da Universidade; e por acessibilidade. (Vide quadro 15 – Amostra da Pesquisa).

Quadro 15 - Amostra da pesquisa

Sujeitos	Quantidades
Direção Geral do Gabinete da Reitoria /UFSC	1
Pró-Reitoria de Administração/UFSC	1
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/UFSC	1
Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação/UFSC	1
Secretária de Planejamento/UFSC	1
Total	5

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Triviños (2001) considera a população na pesquisa qualitativa como uma referência, sendo a amostra uma parte desta população, delimitada pelo pesquisador a partir de critérios intencionais, de acordo com o objetivo da investigação.

Neste sentido, a fim de atender o objetivo inicialmente proposto nesta Pesquisa, após delineada a população e amostra, definiu-se os gestores que estão envolvidos na atual gestão no gerenciamento de atividades estratégicas.

Compete aos sujeitos da pesquisa, no exercício da função de gestor:

- a) Direção Geral do Gabinete da Reitoria, suas atribuições compreendem, entre outras, Assessorar diretamente o Reitor; Assistir o reitor em seu relacionamento institucional e administrativo; Superintender o Museu de Arqueologia e Etnologia, a Editora Universitária, Biblioteca Universitária, a UFSC TV, a Agência de Comunicação e a Coordenadoria de Regularização Fundiária e Predial (UFSC, 2016);
- b) Pró-Reitoria de Administração, suas atribuições compreendem, entre outras, Coordenar e acompanhar a execução das ações relativas à política de administração da Universidade, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes (UFSC, 2016);
- c) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, suas atribuições compreendem, entre outras, coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes; coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas destinadas aos servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação; coordenar políticas de benefícios da Universidade, dirigida à Comunidade Universitária; promover a articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho (UFSC, 2016);
- d) Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação, suas atribuições compreendem, entre outras, promover o uso

- inovador das tecnologias de informação e comunicação; planejar, implantar e gerir a infraestrutura de TIC da UFSC. Planejar e desenvolver projetos e implementações de sistemas e soluções de TIC (UFSC, 2016);
- e) Secretaria de Planejamento, suas atribuições compreendem, entre outras, o Planejamento Institucional, a Gestão Orçamentaria, Financeira, Contábil, a Avaliação Institucional, bem como a elaboração da Prestação de Contas Anual, propor valores e diretrizes institucionais para a excelência da gestão, incorporar os fundamentos da excelência às ações da Instituição, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias (UFSC, 2016).

Para Triviños (2001), embora o tamanho da amostra não seja fixo, podendo aumentar ou diminuir de acordo com as necessidades estabelecidas no desenvolvimento do Estudo, recomenda-se que o número de sujeitos não seja inferior a cinco.

4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para construção do referencial teórico, os dados bibliográficos e documentais foram coletados em artigos, dissertações, livros acadêmicos e manuais sobre o tema. Os dados referentes à instituição disponíveis na instituição (arquivos físicos e eletrônicos, legislação, estatutos, regimentos, normatizações, PDI (UFSC, 2015), relatórios de gestão, entre outros documentos) e bibliográfica (livros, periódicos, sites institucionais, teses e dissertações) e da aplicação de entrevista semiestruturada.

Segundo Triviños (1987), na entrevista semiestruturada, as respostas poderão ser parcialmente livres às perguntas anteriormente determinadas, possibilitando ao pesquisador acrescentar outras questões dependendo das respostas dos pesquisados. Para o autor, esse tipo de entrevista compreende um conjunto de perguntas básicas e derivadas, sendo que as básicas fixam as possibilidades de limites dos fenômenos, enquanto as derivadas aprofundam a temática pesquisada. No presente estudo, as perguntas (básicas e derivadas) foram elaboradas a partir da teoria trabalhada e nos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações.

Conforme Búrigo (2003), para a elaboração das perguntas da entrevista semiestruturada é necessário definir as categorias tendo como base o conteúdo nela inserido. Diante disso, para a realização da entrevista e em consonância aos objetivos anteriormente propostos, foram definidos, a priori, as categorias e os seus respectivos conteúdos básicos baseados nos modelos de governança estudados. Cada conjunto de itens do questionário faz correlação direta com os pressupostos e elementos constitutivos formulados para a *multilevel governance* (vide quadro 10) e com as categorias apresentadas no referencial teórico demonstrados quadro 16.

Quadro 16 - Categorias e Conteúdos Básicos

(continua)

Categorias	Conteúdos Básicos	Perguntas Relacionadas
Práticas de governança	Sistemas de governança Princípios e regras que influenciam a organização Identificação do conhecimento organizacional sobre o conceito Repartição de poder Descentralização político administrativa Processo complexo de tomada de decisão	a) O que engloba o conceito de governança na Universidade? Qual é o seu principal objetivo – no âmbito interno e externo – e o seu impacto junto à comunidade? b) Qual a importância de se adotar mecanismos de boas práticas de governança na estrutura da universidade? c) Atualmente, qual modelo de governança é adotado pela instituição? d) Como são definidas as instâncias internas de governança na UFSC? e) Na sua concepção existe um modelo de governança ideal a ser adotado no âmbito das instituições de ensino superior? f) Na instituição são adotados mecanismos que garantam a balanceamento entre flexibilidade e tomada de decisão?

Quadro 16 - Categorias e Conteúdos Básicos

(conclusão)

Categorias	Conteúdos Básicos	Perguntas Relacionadas
Estratégia	Interação entre vários atores Construção de espaços de negociações Redes auto-organizadas Cooperação; coordenação e parceria	a) Quais mecanismos são utilizados pela Universidade para facilitar a geração de resultados e formação de redes de governança? b) Quais ferramentas são utilizadas para divulgar o sistema de governança da Universidade junto às partes interessadas?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para análise das respostas foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo que, conforme Triviños (1987), consiste num método de análise que facilita ao pesquisador obter informações por meio da análise objetiva das respostas obtidas.

Durante o processo de desenvolvimento das entrevistas, as respostas coletadas foram analisadas com base no referencial teórico investigado ao longo do estudo. O processo de coleta de informações foi realizado no período de novembro a dezembro de 2017. As entrevistas foram realizadas nos locais de atuação dos sujeitos e tiveram a duração, em média, entre 40 a 80 minutos cada, tempo que os entrevistados utilizaram para responder as perguntas e acrescentar qualquer consideração que julgassem pertinentes.

Com a autorização dos entrevistados, o registro das entrevistas foi feito por meio de gravação digital, o que possibilitou transcrevê-las posteriormente com mais facilidade. As entrevistas foram concedidas nos locais de atuação dos sujeitos. A parte mais complexa foi a de organizar a fala dos entrevistados, procurando identificar nas suas respostas, aspectos ou conteúdos correspondentes às categorias e conteúdos básicos (Vide Quadro 16 – Categorias e Conteúdos Básicos).

Conforme Búrigo (2003, p. 183), "Os conteúdos das categorias não estão presentes em cada entrevista, de forma sistemática, de acordo com o roteiro da entrevista". Nesse sentido, a fim de analisar o material coletado foram necessárias várias leituras para desenvolver um sistema de codificação e organizar as falas, pois as informações estavam complexas, em vários momentos, as respostas estavam pulverizadas em mais de uma pergunta, misturando os conteúdos.

Para auxiliar nesse processo de organização e sistematização das informações coletadas, e, a fim de proteger a identidade dos sujeitos, os entrevistados foram codificados conforme segue:

- a) G1 – Gestor 1;
- b) G2 – Gestor 2;
- c) G3 – Gestor 3;
- d) G4 – Gestor 4;
- e) G5 – Gestor 5;

Após essa etapa, as informações que poderiam ser quantificadas foram agrupadas de acordo com o quadro das categorias e conteúdos básicos (Vide Quadro 16- Categorias e Conteúdos Básicos) para que as informações relatadas e avaliadas estivessem alinhadas aos os objetivos deste Estudo.

A fim de evitar a perda de qualquer detalhe que pudesse comprometer a interpretação das respostas dos entrevistados aos questionamentos, realizou-se uma transcrição rigorosa da fala dos mesmos. Após a transcrição, foi feita uma leitura pormenorizada do referencial teórico para encontrar uma correlação com a fala dos entrevistados estabelecendo uma ligação entre a pesquisa de campo realizada e as bases teóricas estudadas.com vistas a uma melhor compreensão do fenômeno investigado.

5 CAMPO DA PESQUISA: ENTES PESQUISADOS

5.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

5.1.1 Breve histórico

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma Autarquia Federal, vinculada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC). Criada por meio da Lei nº 3.849/1960 (BRASIL, 1960) e federalizada em 1965 (BRASIL, 1965). Inicialmente, a UFSC, foi denominada como Universidade de Santa Catarina, entretanto, com a Lei nº 4.759/65 (BRASIL, 1965), recebeu o *status* de universidade federal. Sua missão é:

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2016, p. 16).

A capital Catarinense, anteriormente à criação da Universidade Federal de Santa Catarina, já contava com algumas instituições de ensino superior como: Faculdade de Direito, a Faculdade de Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica, Filosofia, Medicina e Serviço Social, que, após a criação da UFSC, foram aglutinadas e se constituíram nos cursos de Direito, Farmácia e Odontologia, Filosofia, Medicina, Engenharia e Serviço Social (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Após a Reforma Universitária de 1969, foram extintas as faculdades e a Universidade, por meio do Decreto nº 64.824/69 (BRASIL, 1969), adquiriu a atual estrutura didática e administrativa. Essas Faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros de ensino, os quais agregam os departamentos.

Atualmente, compreende uma comunidade de aproximadamente 50 mil pessoas, dentre eles cerca de 5.500 professores e técnicos-administrativos em Educação e mais de 40 mil estudantes de graduação e pós-graduação (UFSC, 2016, p. 15).

De acordo com o Relatório de Gestão (UFSC, 2016, p. 15), a UFSC dispõe de um total de 11, unidades acadêmicas, no *campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Florianópolis, conforme abaixo:

- Centro de Ciências Agrárias;
- Centro de Ciências Biológicas;
- Centro de Ciências da Educação;
- Centro de Ciências da Saúde;
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas;
- Centro de Ciências Jurídicas;
- Centro de Comunicação e Expressão
- Centro de Desportos;
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas;
- Centro Socioeconômico; e,
- Centro Tecnológico.

Sua estrutura organizacional é composta por colegiados acadêmicos e câmaras, responsáveis por colocar em prática as políticas universitárias provenientes do Conselho Universitário, órgão máximo da instituição. Com relação às funções de fiscalização, a UFSC conta com o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria. Os órgãos executivos integram a gestão superior da Universidade, com sete Pró-reitorias e dez Secretarias, coordenadas pelo Gabinete da Reitoria, conforme quadro 17:

Quadro 17 - Estrutura organizacional da Administração Central da UFSC

Estrutura organizacional da Administração Central da UFSC	
Pró-reitorias	Graduação Pós-Graduação Pesquisa Extensão Administração Assuntos Estudantis Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
Secretarias	Planejamento e Orçamento Aperfeiçoamento Institucional Cultura e Arte Relações Internacionais Obras, Manutenção e Ambiente Ações Afirmativas e Diversidades Esportes Educação à Distância Segurança Institucional Inovação

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Gestão (UFSC 2016, p. 15).

5.1.2 Modelo de governança e estrutura organizacional

Após análise dos documentos oficiais da UFSC, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Interno e Relatórios de Gestão, constata-se que não existe um modelo de governança implementado para a instituição. Conforme Relatório de Gestão (UFSC, 2016, p. 137), sua estrutura de governança é composta pelos órgãos deliberativos centrais (Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmaras de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) e pelos órgãos executivos centrais, sendo eles a Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. Conta, ainda, com a assessoria da Auditoria Interna (AUDIN), órgão de avaliação independente, responsável por promover a racionalização das ações de controle e apoiar os órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (UFSC, 2016, p. 139).

As instâncias normativas da UFSC compõem-se de servidores docentes e técnico-administrativos, representantes discentes, e membros da comunidade externa.

O Conselho Universitário (CU) é o órgão máximo deliberativo e normativo da UFSC, o qual compete "definir as diretrizes da política

universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição" (UFSC, 2016, p. 138).

Segundo o Estatuto da UFSC (2016), em seu artigo 16, o Conselho Universitário tem a seguinte composição:

- I – O Reitor, como presidente;
- II - O Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III - Os Pró-Reitores das atividades de pesquisa, de ensino e de extensão; (Redação dada pela Resolução Normativa nº 20/CUn/2012)
- IV - Dos Diretores das Unidades Universitárias;
- V - Três representantes da Câmara de Graduação; (Redação dada pela Resolução Normativa nº 20/CUn/2012)
- VI - Três representantes da Câmara de Pós-Graduação;
- VII - Três representantes da Câmara de Pesquisa;
- VIII - Três representantes da Câmara de Extensão;
- IX - Um Professor representante de cada Unidade Universitária, eleito pelos seus pares, por meio das eleições diretas, para mandato de dois anos, permitida uma recondução;
- X - Um Professor representante dos Professores da Educação Básica, eleito pelos seus pares, por meio das eleições diretas, para mandato de dois anos, permitida uma recondução;
- XI - Oito representantes do corpo Técnico Administrativo da UFSC, eleito pelos seus pares, por meio das eleições diretas, para mandato de dois anos, permitida uma recondução; (Redação dada pela Resolução Normativa nº 98/2017/2017)
- XII - Membros do corpo Discente da UFSC em quantidade igual a um sexto do número de conselheiros docentes no Conselho Universitário, sendo permitida a recondução; (Redação dada pela Resolução Normativa nº 98/2017/2017)
- XIII - Cinco representantes da comunidade externa, sendo três indicados, respectivamente, pelas Federações das Indústrias, do Comércio e da Agricultura, de um indicado pelas Federações dos Trabalhadores do estado de Santa Catarina e de um indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Educação do estado de Santa Catarina, para um

mandato de dois anos, permitida a recondução; (Redação dada pela Resolução Normativa nº 98/2017/2017)

A alta administração da UFSC, pelo que podemos perceber em sua estrutura de governança, é composta pela sua administração superior, sendo a Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias, e seus Órgãos Deliberativos. Esses órgãos são os responsáveis pela condução das políticas relacionadas à gestão e ao ensino da Universidade, conforme conta em seu Relatório de Gestão 2016. A figura 4 sintetiza a estruturação desses órgãos.

Figura 4 - Organograma Estrutura de Governança na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora com base em UFSC (2017).

6 A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo, busca-se descrever, analisar e entender as informações coletadas dos entrevistados, para compreender a essência do fenômeno em estudo, com vistas a atender os objetivos previamente delineados. As análises das informações coletadas são apresentadas a partir do depoimento dos sujeitos participantes da pesquisa alinhadas às categorias e conteúdos básicos previamente definidos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistados os 5 (cinco) gestores previamente definidos na amostra – Vide Quadro 15 - Amostra da Pesquisa. Entre os sujeitos entrevistados, havia 2 (dois) docentes e 3 (três) técnicos administrativo em educação. Isso significa que dentre eles, 40% pertencem à categoria funcional Docente e 60%, à categoria Técnico Administrativo em Educação (TAE). A média de tempo de serviço dos entrevistados na UFSC é equivalente a 32 anos. Com relação ao tempo de serviço na função de gestor, a média correspondeu a 5 (cinco) anos, sendo que o menor tempo na função corresponde a 2 (dois) anos e o maior a 10 (dez) anos, Vide Quadro 18 - Caracterização dos Entrevistados.

As informações de caracterização, fornecidas pelos sujeitos da pesquisa, estão apresentadas individualmente no Quadro 18.

Quadro 18 - Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeito	Categoria Funcional	Ingresso na UFSC	Tempo na Função de Gestor
G1	Docente	1983	4 anos
G2	TAE	1985	6 anos
G3	TAE	1988	10 anos
G4	TAE	1985	2 anos
G5	Docente	1988	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Ressalta-se que os entrevistados vivenciaram, ao longo de sua trajetória profissional, as transformações pelas quais a Educação Superior e, conseqüentemente, a UFSC passou e vem passando, pois todos ingressaram na Universidade há mais de 32 anos. Diante disso, seguramente as experiências vivenciadas nestes anos de convivência na Instituição, aliadas ao conhecimento adquirido no decorrer dos anos,

contribuíram para a elaboração das respostas aos questionamentos e reflexões ocorridos durante as entrevistas.

6.2 ESTUDO DOS DADOS LEVANTADOS

Na sequência deste capítulo são analisados as categorias e os conteúdos básicos, descritos no Quadro 16 - Categorias e Conteúdos Básicos, que auxiliaram no alcance dos objetivos inicialmente propostos, por meio do caminho teórico percorrido para este Estudo. Ou seja, a partir de uma análise teórica sobre o conceito de governança e seus desdobramentos, seguido pela Universidade (concepção e aplicabilidade do conceito nas instituições de ensino superior), para com base nestes pressupostos teóricos, buscar compreender a essência do fenômeno estudado

6.2.1 Práticas de governança na UFSC

Na primeira categoria abordada, a qual trata das práticas de governança adotadas na Universidade Federal de Santa Catarina, foram realizadas seis perguntas (Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações). Estas perguntas em consonância com os conteúdos base (Vide Quadro 16 - Categorias e Conteúdos Básicos) objetivaram investigar sobre as práticas de governança adotadas na UFSC, o reconhecimento pelos gestores, da sua existência, da sua finalidade e da sua importância para melhoria do desempenho da gestão da UFSC.

É oportuno lembrar que os sujeitos que compõe a amostra são gestores que exerceram e ainda exercem funções estratégicas de gestão na UFSC, sendo que todos têm em sua estrutura de trabalho o desenvolvimento das políticas institucionais com uma de suas atribuições.

Com relação à primeira pergunta: O que engloba o conceito de governança na Universidade? Qual é o seu principal objetivo – no âmbito interno e externo – e o seu impacto junto à comunidade?

Foi possível perceber que todos os entrevistados, apesar de terem conhecimento sobre a importância do conceito para a gestão pública, desconhecem a existência de tal prática, pelo menos formalizada, na UFSC. Tal dificuldade se dá pelo fato da Universidade, segundo esses gestores, não possuir um sistema de governança estabelecido institucionalmente. Para tanto, destaco as falas do G1 e G5:

A Universidade não tem um sistema de

governança estabelecido, escrito em algum lugar, não existe, [...] a Universidade é um sistema complexo, composto por órgãos colegiados, desde os departamentos, os cursos, os centros de ensino e o próprio conselho universitário, são estruturas colegiadas, então não temos uma estrutura de governança como se fosse uma empresa privada. (G1)

O conceito de governança hoje tem sido fundamental para as organizações, eu estou falando do ponto de vista de quem estuda, lê, mas entendendo que ele permite que a instituição possa se organizar melhor e estabelecer uma relação dentro da estrutura para se comunicar com o meio externo, seja por meio da transparência, prestação de contas e de decisões que sejam socialmente responsáveis, mas nesse sentido a UFSC ela tem sim essa dificuldade porque esse tema não tem sido abordado e discutido para institucionalizar de fato [...] Não existe na Universidade uma ação específica, um comitê, que tenha trabalhado ou que esteja trabalhando especificamente esta questão da governança. (G5)

Ainda sobre o referido item, quatro dos entrevistados demonstraram o entendimento de uma definição generalista do conceito, apontando que tal prática na UFSC está relacionada aos sistemas de controle, regras, transparência, prestação de contas e controle hierárquico. Neste contexto, destaco as seguintes falas:

A governança na UFSC, no meu entendimento, está mais voltada por normas, resoluções, normativas, portarias [...] Administrativamente nós temos que seguir as normas da CGU, do TCU, então trabalha-se muito atendendo auditorias [...] então tudo está voltado para normas e resolução. (G2)

[...] No meu entendimento de governança são as diretrizes e regras [...] para ajudar a atingir os objetivos da instituição. (G4)

O conceito de governança hoje tem sido fundamental para as organizações [...] ele permite

que a instituição possa se organizar e estabelecer uma relação dentro da estrutura para se comunicar com o meio externo, seja por meio da transparência, da prestação de contas. (G5)

[...] a Universidade é um sistema complexo, composto por órgãos colegiados, desde os departamentos, os cursos, os centros de ensino e o próprio conselho universitário, são estruturas colegiadas, então não temos uma estrutura de governança como se fosse uma empresa privada [...] nos temos um sistema de governança, mas não é estabelecido formalmente, mas ele existe, nós temos hierarquia. (G1)

Fica implícito pela fala desses entrevistados um conhecimento relacionado a mecanismos de proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização. O entendimento desses gestores refletem o que bem preceitua Timmers, que entende a governança corporativa no setor público (ou governamental) como " [...] a proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando à concretização dos objetivos políticos de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta e a prestação de contas, para benefício das partes interessadas"(TIMMERS, 2000, p. 09). Essa afirmação reflete à percepção da maioria dos gestores de que as práticas relativas à governança na UFSC estão relacionadas aos sistemas de controle interno e externo de apoio à governança, tais como: AUDIN, TCU e CGU.

Importante destacar a fala do entrevistado G3 que, numa visão mais abrangente, entende o conceito como:

[...] o ato da governança, nessa Pró-Reitoria, passa por um processo de gestão compartilhada e coletiva, senão essa Pró-Reitoria não tem sentido de existir [...] e se não trabalharmos o processo de governança na perspectiva do público ela vira um departamento qualquer, então nós trabalhamos esse processo da governança, do desenvolvimento, permeado por uma política entre todas as pró-reitorias mas a partir do olhar desta pró-reitoria, se tu for perguntar o que é governança para outro gestor ele pode ter um outro olhar.

De acordo com a resposta do entrevistado G3, é possível perceber que sua visão corrobora com Bechara (2007) que entende governança como “é uma filosofia de gestão (privada, pública, governamental, social) sistêmica e dialética onde o processo decisório é compartilhado de forma a atender os reais interesses (acionistas, cidadãos, comunidade), tornando eficiente, participativo e transparente as decisões administrativas, ao mesmo tempo em que legitima o valor social do consenso, tornando-se eficaz e produzindo efetividade com ética e responsabilidade social”.

Segundo a literatura investigada, no que tange a *multilevel governance*, é possível perceber, na fala desse gestor, traços dessa tipologia de governança. Piattoni (2010) considera a *multilevel governance* como um conjunto diversificado de arranjos de coordenação e negociação entre entidades formalmente independentes, mas funcionalmente interdependentes que travam entre si relações complexas em um ambiente cada vez mais denso de atores públicos e privados, coletivos e individuais.

Quanto à parte relacionada ao principal objetivo do conceito (no âmbito interno e externo) e o seu impacto junto à comunidade, apenas o Entrevistado G5 manifestou ter conhecimento no tocante à parte relacionada ao impacto junto à comunidade. Os demais entrevistados não se reportaram ao assunto, apenas situando-o de forma genérica em suas falas.

Destaco a seguinte fala:

[...] Quanto ao impacto junto à comunidade isso é relevante porque a ideia da governança é estabelecer essa relação, porque a universidade inserida nesse município, nesse Estado, nesse país, todas as ações que ela realiza tem uma relação direta com esse meio [...] então nós temos aí um conjunto de informações que vão ter esses efeitos seja na área da pesquisa, da extensão, seja em relação à prestação de contas, nós temos dados e resultados de pesquisas que vão ter uma relação com o meio externo e ao mesmo tempo nós temos um público que quer acompanhar esses dados, então o conceito e entendimento de governança é justamente organizar e sistematizar esse conjunto de ações da Universidade para atender essas demandas de seus usuários internos e externos.
(G5)

Não se identificou na fala dos gestores, por exemplo, um conhecimento mais aprofundado sobre o tema da governança, mas sim um conhecimento empírico adquirido por meio de experiências vivenciadas em outras gestões. Isso demonstra uma fragilidade latente dos entrevistados não somente quanto ao conhecimento teórico sobre o tema, mas também quanto à sua aplicabilidade e aos seus objetivos. Um exemplo disso é demonstrado quando questionados sobre qual o principal objetivo do conceito, nenhum dos entrevistados opinou a respeito.

Diante da segunda questão: Qual a importância de se adotar mecanismos de boas práticas de governança na estrutura da universidade? Do ponto de vista dos gestores, como foi dito anteriormente, todos os entrevistados alegaram que a Universidade não possui um sistema de governança estabelecido institucionalmente. Apesar disso, reconhecem a importância de se adotar mecanismos para boas práticas de governança na instituição. Neste contexto, destaco a colocação dos gestores G2, G3, G4 e G5.

É importante, como já falei anteriormente, nos temos algumas práticas, que são as normativas, trabalhamos a gestão através de normas, temos os mecanismos de controle [...] então nós praticamos as boas práticas atendendo justamente as recomendações e claro procurando trabalhar sempre no norte da legalidade. (G2).

A boa prática se constitui para nós em grupos de trabalho, instituições de grupos de trabalho para poder socializar uma política. O que é governança? uma prática de gestão, uma política institucional, e essa política institucional é a maneira de ser e agir, é isso se constitui em uma gestão coletiva e colaborativa. (G3)

A governança permite maior transparência a partir do momento que se tem as diretrizes a gente sabe se está cumprindo ou não. (G4)

Ao se adotar práticas de governança a Universidade institucionaliza de fato essa ação, seja num grupo específico ou multidisciplinar de várias unidades de secretárias e pró-reitorias justamente para poder discutir essas práticas de forma que a instituição possa interagir com seu

ambiente interno e externo. Mas a verdade de se fazer essa discussão e adotar boas práticas é para que isso na verdade possa se multiplicar, se replicar por toda a estrutura de forma a permitir essa interlocução com a comunidade. (G5)

Sobre o aspecto desse segundo item de pesquisa, relacionado a práticas de governança na UFSC, o TCU (2014, p. 66) assevera:

Relaciona-se com definir diretrizes para participação social na governança da organização e identificar as partes interessadas, além de implantar mecanismos que viabilizem a participação social na governança da organização. Como resultado, espera-se que a participação social ocorra em conformidade com as diretrizes estabelecidas.

As falas dos entrevistados corroboram os achados nas pesquisas, como os estudos de Timmers (2000) e de Marques (2005), que demonstraram que diversas práticas de governança estão presentes nas organizações. Para esses autores os modelos de governança aplicados à gestão pública definem um conjunto de princípios e de controles que devem ser observados e adotados para garantir transparência aos atos praticados pelos gestores e a adoção de boas práticas de governança.

Entretanto, percebe-se que este processo está em fase embrionária, o que demanda o desenvolvimento de ações relacionadas à institucionalização de um modelo a ser seguido pela Universidade, que poderia fortalecer positivamente a atuação dos gestores, ampliando conhecimentos e discussões referentes à temática da governança aprimorando a atuação da Universidade junto aos seus *stakeholders*.

Diante do exposto, as dificuldades apresentadas pelos gestores entrevistados são bastante pertinentes e que, embora, se observe que as práticas de governanças estão presentes em suas ações de gestão, constata-se que eles acreditam também, conforme as respostas obtidas nesta questão, que a concepção de pensar e implementar de fato uma cultura de governança na UFSC é imprescindível. Para eles, essas ações demonstram um novo olhar para a gestão universitária. Neste diapasão, Trakman (2008) observa que assuntos relacionados à boa governança representam uma importante estratégia para que as Universidades cumpram com sua missão de interesse público. Segundo o autor, para se obter uma boa estrutura de governança é necessária a adoção de medidas

que envolvam mudanças e reestruturações nessas instituições de ensino superior, considerando a complexidade da sua estrutura organizacional.

A terceira questão que compôs esta categoria busca entender qual modelo de governança é adotado na instituição: Atualmente qual modelo de governança é adotado na instituição?

As falas dos entrevistados, reforçam o que já foi visto nas questões 1 e 2, que é o desconhecimento com relação às ações que se constituem como política de governança, que possam contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento da UFSC. Todos foram unânimes ao responder que a Universidade não possui um modelo de governança. Neste contexto, destaco a fala dos entrevistados G1, G2, G3 e G5.

Não sei, assim do ponto de vista teórico eu não saberia responder. [...] o que eu quero dizer é que nós não adotamos um modelo teórico para implantação do nosso governo, nós estamos seguindo aquele plano que nós fizemos e estamos tentando achar as melhores opções para alcançar seus os seus princípios. (G1)

Se tem algum eu não conheço, tinha uma portaria designando uma comissão que iria tratar sobre governança, provavelmente uma forma de governança, mas no momento se tem algum modelo eu desconheço. (G2)

Não temos. O que nós temos, falando dessa nova gestão do prof. Cancelier, a UFSC pode Mais, são princípios, que nos perseguimos independente das áreas. Princípios como diálogo e respeito, então independente das áreas que nos atuamos a orientação em termos de diretrizes de governança é dialogar, ouvir, agregar, interligar ações. [...] não temos um modelo, o que nós temos é um caderno da campanha que possui diretrizes, essas diretrizes são avaliadas, e todos os pontos negativos que nós percebemos em cada ano da gestão são tratados na escola de gestores, a partir daí estaríamos criando um modelo de governança, mas ainda não chegamos lá. (G3)

Atualmente a Universidade não tem adotado um modelo de Governança de forma institucional, existem as intenções dos gestores que muitas

vezes executam as suas atividades pelo viés da gestão incorporando em suas ações conceitos de governança. (G5).

Essas falas expressam que a adoção e institucionalização de um modelo de governança deve ser vista como ações de caráter emergencial. Os entrevistados desconhecem qual modelo de governança é adotado pela instituição, sequer conhecem algum documento institucional que defina uma estrutura de governança no órgão como visto anteriormente. Apesar do desconhecimento de um modelo específico, percebe-se que os conceitos de governança estão incorporados em suas ações. Embora este conceito esteja presente na cultura da organização, ainda há um caminho a percorrer, no sentido de consolidar um modelo de governança visando materializar os princípios adotados pela gestão e formalizar uma política de divulgação dessas informações junto às partes interessadas. Embora a UFSC preze pela transparência, ainda não possui uma política de governança formalizada.

Cabe lembrar aqui, que é fato que o conceito possui diversas conotações, mas de acordo com este estudo, conforme Timmers (2000) e Marques (2005), os modelos de governança aplicados à gestão pública definem um conjunto de princípios e de controles que deve ser observado e adotado para garantir transparência aos atos praticados pelos gestores e a adoção de boas práticas de governança.

O "Livro Branco" (Comissão Européia, 25/07/2001) sobre a Governança Européia define que uma "boa governança" baseia-se nos princípios da abertura, participação, responsabilidade, eficácia e coerência. Para autores como Timmers (2000) e Marques (2005), para se ter uma boa governança, além dos princípios elencados no documento europeu é necessário que tais princípios estejam interligados, com base na autonomia e proporcionalidade, em todos os níveis institucionais, constituindo, assim, um quadro em que um modelo específico possa ser definido de acordo com as particularidades de cada instituição com vistas ao desenvolvimento de múltiplos níveis.

No que tange à quarta pergunta: Na sua concepção existe um modelo de governança ideal a ser adotado no âmbito das instituições de ensino superior? Os relatos obtidos, em resposta a essa questão, revelaram que todos os entrevistados desconhecem algum modelo específico de governança, além de concordarem que não existe um modelo ideal a ser adotado. Destaco as falas do G1, e G5.

Não, eu defendo a tese, como dito anteriormente,

que o sistema de governança tem que ter um propósito, não existe um modelo de governança ideal que diz: a partir de agora as universidades devem ter esse sistema de governança. Acho que qualquer sistema de governança tem que estar associado a um plano, um objetivo, um propósito, então as estruturas, os sistemas internos de controle, de registro, enfim, tudo que compõem o sistema, não pode estar solto e nem pode ser genérico, tem de estar situado dentro de cada realidade, de cada propósito que o gestor maior tem. (G1).

Não, o que a gente observa é que embora existam modelos conceituais. [...] cada universidade tem uma característica própria, pela sua própria estrutura, embora sejam universidades, instituições de ensino federal, elas têm características e estruturas diferentes umas das outras, então na minha opinião não existe um modelo ideal que possa ser aplicado. Acho que deveria existir um modelo referencial que poderia ser adaptado conforme as características de cada organização, observando a sua formação, a relação que existe entre ensino, pesquisa e extensão. (G1)

As falas dos gestores reforçam o que bem preceitua Pieranti, Rodrigues e Peci (2007), Matias-Pereira (2010) e Silva (2011) de que o conceito da governança não pode ser caracterizado como um modelo único em termos organizacional. Segundo esses autores o que se pode atribuir ao conceito é a flexibilidade e a busca pela eficiência com aplicabilidade distintas considerando as particularidades de cada ambiente onde se opera.

Percebe-se que o processo de estruturação de um modelo de governança adequado às características da UFSC ainda tem um caminho a percorrer. Apesar da reconhecida importância, pelos entrevistados, do conceito na gestão da Universidade, a discussão sobre sua evolução ainda é limitada e suas práticas ainda não estão efetivamente internalizadas pela instituição.

Considerando a complexidade das universidades, suas estratégias governamentais, estruturas e controles precisam estar adequados à multiplicidade de demandas provenientes do ambiente interno e externo

à organização. Além de desenvolver estratégias organizacionais para lidar com essa nova abordagem em múltiplos níveis. Para Frost, Hattke e Reihlen (2016), essa estruturação de governança deve ser construída por meio de investigações empíricas fundamentadas, com base em conceitos, e reflexões críticas que revelem a forma como essas instituições respondem à variedade de lógicas de governança.

A quinta questão buscou obter informações sobre as instâncias de governança estabelecidas na Universidade em estudo. Como são estabelecidas as instâncias internas de governança na UFSC?

Todos os respondentes foram unânimes ao afirmar que a UFSC não detém um modelo próprio de governança, ou seja, algum documento formal que agregue todas as etapas e as diretrizes desse sistema. Segundo os entrevistados, a estrutura interna de governança da UFSC é composta por uma administração superior (Reitoria e Pró-Reitorias) e órgãos deliberativos centrais (Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmaras de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão). São esses os órgãos responsáveis por conduzir as políticas relacionadas ao ensino e gestão da Universidade. Neste sentido destaco a fala do entrevistado G3.

Por meio do Colegiado, então o colegiado que é a nossa grande rede, a gente define, socializa e compartilha ações para que a gente possa seguir um rumo de constituir uma política institucional, a governança passa por isso, de trazer a materialização de uma política institucional, senão nós temos espasmos de gestão, hoje eu estou aqui se faz assim, amanhã chega outra pró reitora e se faz de outro jeito [...] então se nós tivermos uma linha de governança para a materialidade de uma política institucional, aí nós não vamos ter espasmos de gestão. Mas um modelo ainda estamos constituindo até porque estamos falando de uma Universidade. (G3)

Ressalta-se que, após análise dos documentos oficiais da UFSC, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Interno e Relatórios de Gestão, não existe um modelo de governança implementado para a instituição, o que corrobora com a fala dos entrevistados. A única menção sobre o conceito encontra-se no Relatório de Gestão (UFSC, 2016, p. 137), o qual relata que sua estrutura de governança é composta pelos órgãos deliberativos centrais

(Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmaras de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) e pelos órgãos executivos centrais, sendo eles a Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. Consta, ainda, com a assessoria da Auditoria Interna (AUDIN), órgão de avaliação independente, responsável por promover a racionalização das ações de controle e apoiar os órgãos do Sistema de Controle Externo do Poder Executivo Federal (UFSC 2016, p. 139).

Ainda, ficou também evidenciado que o reconhecimento e fortalecimento das ações de governança no interior da Universidade perpassam pelo desenvolvimento do seu processo de gestão, que está diretamente vinculado à existência de uma Política Institucional, que venha a dar mais suporte, ou seja, subsidiar os encaminhamentos necessários para a manutenção e fortalecimento de uma cultura de governança voltada para um projeto de gestão, de forma mais objetiva, preservando seus princípios e diretrizes.

Quanto à sexta e última questão desta categoria, que tem como objetivo avaliar a dimensão do processo de tomada de decisão. Na instituição são adotados mecanismos que garantam o balanceamento entre flexibilidade e tomada de decisão?

No que diz respeito ao item, flexibilidade e tomada de decisão são práticas que asseguram a conformidade da gestão com os preceitos estabelecidos no escopo do sistema de governança.

Na visão dos entrevistados, os depoimentos reportam que a maioria dos gestores reconhece a existência de tal prática, porém de forma limitada. Exemplifico com as falas do G1 e G5.

A universidade tem pouquíssima flexibilidade sobre isso, porque os mecanismos que a UFSC dispõe e a estrutura colegiada que ela tem não tem permite muita flexibilidade. [...] saiu da estrutura da adm. central você tem pouca opção porque são órgãos colegiados que fazem as escolhas. (G1)

[...] a universidade tem essa estrutura de decisões colegiadas, isso nunca é rápido então tem todo um rito de formação de um processo de passar por uma unidade depois passa pelo seu chefe, pelo colegiado do departamento, pelo colegiado do centro, pelas câmaras, pelo conselho universitário, são decisões de ordem colegiada em que muitas vezes podem ter grau de recurso e que acabam se estendendo mas é uma característica da

universidade então adotar mecanismo que possam dar agilidade e flexibilidade é fundamental. Existe um conjunto de decisões dentro da universidade que são decisões de ordem administrativa que podem ter velocidade, então, eu acho que um trabalho interessante e que poderia ser uma das primeiras atividades, por exemplo, de um comitê de governança seria justamente separar isso o que é meramente administrativo e que pode ser rápido e criar metodologias específicas para dar essa agilidade. (G5)

As falas dos respondentes apontam que há uma concentração de poder no órgão. Observa-se que a estrutura de governança da UFSC é composta pelos órgãos deliberativos centrais (Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Câmaras de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) e pelos órgãos executivos centrais, sendo eles a Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. Conta, ainda, com a assessoria da Auditoria Interna (AUDIN), órgão de avaliação independente, responsável por promover a racionalização das ações de controle e apoiar os órgãos do Sistema de Controle Externo do Poder Executivo Federal (UFSC 2016, p. 139). Neste sentido seria oportuno uma atualização do Estatuto e do Regimento Interno da instituição, contemplando uma atuação mais estratégica de um modelo voltado para uma participação mais homogênea das partes interessadas no processo de tomada de decisão.

Pode-se inferir que esses mecanismos existem em virtude dessa formatação estrutural UFSC, contida no seu estatuto e regimento interno, onde existem colegiados com poder de deliberar e poder de decisão.

Diante do exposto, embora se observe na instituição uma estrutura de poder centralizada, hierarquizada e regimental, constata-se que esses gestores possuem certa autonomia em suas decisões, o que corrobora com os estudos de Capano (2001), relacionados aos tipos de governança no campo das Políticas de Educação Superior, como bem exemplifica o autor "Na educação superior, a governança procedural existe quando o Estado impõe regras procedurais rígidas para as universidades, mas deixa-as substancialmente autônomas [...]" (CAPANO, 2011, p. 06).

Percebe-se também que os respondentes acreditam, conforme as respostas obtidas em questões anteriores, que a concepção de pensar e fazer ações de governança da Universidade vem sofrendo mudanças.

Para eles, essas mudanças mostram um novo olhar para a gestão universitária, reafirmam que é por meio da implementação de ações de boas práticas de governança que a Universidade mostra, além de sua função educacional, a sua função social.

Finalizando esta categoria de análise e considerando as dimensões - estratégia, implantação e monitoramento - propostas por Frost, Hattke e Reihlen (2016), no livro intitulado *Multi-level Governance in Universities*, os quais entendem que o conceito deve ser aplicado no âmbito das universidades considerando uma abordagem em vários níveis, sendo: i) macro - a forma como as universidades desenvolvem suas estratégias para lidar com as mudanças em seu ambiente institucional; ii) meio - como as universidades implementam essas estratégias e; iii) micro - como as universidades introduzem os mecanismos adequados para orientar e controlar o comportamento dos membros organizacionais; percebe-se, pelas respostas dos entrevistados, que a definição das estratégias da instituição não é feita de maneira compartilhada mas sim de forma centralizada, concentrada em um determinado grupo de poder, definidas durante a campanha eleitoral para Reitor. Neste sentido, importante citar a fala do entrevistado G1:

[...] durante a campanha é feito um plano de governo contendo aquilo que nós queremos perseguir. Nós queríamos a educação a distância, saúde no campus, secretaria de esporte, ações afirmativas; nós tínhamos alguns princípios que queríamos seguir, a partir disso, quando nós fomos eleitos nós elaboramos uma proposta de reestruturação administrativa da universidade, e isso então virou um projeto que foi enviado ao conselho universitário da UFSC que definiu a nova estrutura administrativa da UFSC [...] (G1)

Ressalte-se, todavia, que o processo de implantação dessas estratégias é compartilhado, como observado em alguns documentos institucionais, especificamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento de planejamento e gestão da instituição que abrange um período de cinco anos e conta com a colaboração de vários agentes (servidores docentes, técnicos e discentes).

No que diz respeito à dimensão monitoramento, o estudo mostrou que existe algum modelo ou sistema de avaliação, porém frágil. Um dos exemplos constata-se pela fala do G3 "nós temos um caderno da campanha, esse caderno da campanha possui diretrizes, essas diretrizes

são avaliadas a cada ano, todos os pontos negativos que nós percebemos nesse um ano de gestão vão para a escola de gestores [...]". Um outro exemplo é o Relatório de Autoavaliação Institucional, onde docentes, técnicos e discentes são convidados a participar do processo de avaliação da instituição, opinando sobre o "Planejamento e Avaliação Institucional", o "Desenvolvimento Institucional" e às "Políticas de Gestão". Apesar da instituição dispor dessas ferramentas de monitoramento e controle não se tem uma avaliação efetiva de sua gestão. Esse panorama indica uma necessidade de melhoria na gestão com relação à divulgação dos resultados desses mecanismos de avaliação junto às partes interessadas.

6.2.2 Estratégia organizacional

Na segunda categoria abordada, na qual trata da Estratégia Organizacional, foram realizadas duas perguntas. Estas perguntas objetivaram colher informações acerca dos sistemas de cooperação e formação de parcerias em redes de governança e o relacionamento com as partes interessadas.

Portanto, a primeira questão que compôs esta categoria foi: Quais mecanismos de governança são utilizados pela Universidade para facilitar a geração de resultados e formação de redes de parceria?

Na visão dos entrevistados, foi possível perceber que essa prática é comum na Universidade. A UFSC estabelece uma estratégia de relacionamento com o público interno e externo para formação de parcerias estratégicas por meio de ações como, acordos de cooperação com universidades brasileiras e estrangeiras, projetos ministeriais, emendas parlamentares, convênios com a Federação das Indústrias do Estado e outras instituições públicas e privadas. Neste sentido destaco a fala dos gestores G1, G2 e G5.

[...] A função da Universidade é facilitar, induzir ou se alinhar a projetos no Brasil, do Estado. [...] A universidade realizou um grande convênio com a FIESC, porque queríamos mostrar que a instituição estava aberta a trabalhar com a indústria, com a iniciativa privada. (G1)

[...] por meio de convênios, contratos fundacionais, convênios de aporte financeiro, projetos ministeriais, então essa rede que a Universidade tem é muito grande. Nós temos a

Secretaria de Assuntos Institucionais, ela agiliza as possibilidades, seu trabalho é levar à Brasília as propostas da Universidade para levantamento de recursos através de convênios, parcerias, emendas parlamentares. (G2)

[...] essa formação de redes é fundamental para estabelecer essa interlocução da Universidade. A UFSC, como qualquer outra instituição de ensino superior, não pode trabalhar para si mesma, então o que a gente faz é formar parcerias para dar visibilidade interna e externa. Essas parcerias são fundamentais e são ações que vão validar o sistema de governança e gestão adotado, porque é uma forma de comunicação, seja no sentido de apresentar os resultados ou na interlocução com as práticas de gestão adotadas internamente. (G5)

Embora essas práticas estejam presentes nas ações da organização, é necessário que a instituição estabeleça um relacionamento transparente com as partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica mais efetiva com o público interno e externo.

A UFSC divulga anualmente em seu site o Relatório de Gestão, que contempla de forma sintética informações sobre as ações desenvolvidas pela gestão no exercício, porém não publica, de forma específica, o resultado dessas parcerias. Tal iniciativa é uma prática de governança importante para que a instituição possa fortalecer a transparência e a comunicação com seus *stakeholders*, uma vez que tornaria clara para a sociedade as suas ações voltadas para cooperação e formação de parcerias estratégicas. Com base nos preceitos que integram a *multilevel governance* (Vide quadro 10: Principais pressupostos e elementos constitutivos a MultiGov) percebe-se que essas ações da UFSC estão alinhadas a esse modelo, uma vez que a MultiGov se refere a um aspecto da governança que está sendo elaborado a partir da participação de redes para o alcance de interesses comuns. Como visto na literatura estudada, a integração e interação em múltiplos níveis, por meio da cooperação e negociação, entre atores públicos e privados é uma das características desse novo conceito (BACHE; FLINDERS, 2004, IVAN; CUGLESAN, 2009, PIATTONI, 2010, KNOPP, 2011, BRANDÃO, 2011).

Sobre a segunda questão: Quais ferramentas são utilizadas para divulgar o sistema de governança da Universidade junto às partes interessadas?

Mediante análise das falas dos entrevistados, foi possível verificar que, para a maioria, o fato da governança não estar institucionalizada na Universidade essas ações são pontuais e específicas. Destaco a fala dos entrevistados G2, G3 e G5

Como não temos uma governança institucionalizada, acho que as normas e resoluções que são divulgadas geram, talvez, uma forma de governança. (G2)

Se tu partes do princípio que nós não temos um modelo formal de governança essa pergunta fica no vazio, mas na prática nós buscamos uma socialização de informações e de diretrizes compartilhadas que se dá por meio de reuniões [...], por exemplo, nós chegamos nessa gestão com um caderno de diretrizes, então o cumprimento desse caderno não deixa de ser também uma política de governança para a materialidade da gestão. (G3)

Como a Universidade não tem um modelo de governança institucionalizado eu acho que essas ações são pontuais e específicas. Na verdade, nós temos várias ferramentas que atuam talvez de forma independente, autônomas [...] imagino que os diversos relatórios que fizemos, a ouvidoria, o sistema de informação junto à comunidade, as ações e discussões entre secretarias e pró-reitorias. (G5)

Pode-se inferir que, ao responder esse item, os respondentes levaram em conta alguns aspectos da governança relacionados à transparência dos atos públicos e não guarda os preceitos da governança de forma ampla.

Em pesquisa feita em documentos oficiais, percebe-se que a prática é atendida de forma mínima, já que é realizada por meio de algumas ações como a divulgação de relatórios, divulgação das normas e resoluções, realização de reuniões entre os gestores, a ouvidoria, o sistema de informação junto à comunidade. O canal de divulgação preponderante na instituição é a sua página virtual na internet,

entretanto, apesar do portal dispor de informações necessárias para suprir a necessidade do público-alvo, poderia criar ferramentas que induzam os usuários a compreender a maneira como são estabelecidos os mecanismos de governança adotados pela instituição ou dispor de ferramentas que façam menção à normatização e diretrizes relacionadas ao sistema de governança vigente na organização.

Como observado na pesquisa, o sistema de governança da instituição está restrito à sua estrutura organizacional, sem que tenha um sistema próprio de governança. Essa colocação reflete a percepção informal dos gestores sobre o conceito. Neste sentido percebe-se que essa prática se encontra em fase embrionária na UFSC, atendendo ao cumprimento de requisitos meramente formais sem considerar os preceitos da governança de forma mais ampla como preconiza a literatura.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu um estudo sobre os mecanismos de governança adotados no âmbito de uma universidade pública, tendo como unidade de observação a Universidade Federal de Santa Catarina, considerando que as investigações nessa seara ainda são escassas. Para isso, teve como objetivo geral analisar os mecanismos de governança na UFSC à luz do modelo *multilevel governance*. Para alcançar esse objetivo, foram traçados os objetivos específicos, os quais buscam: compreender as características dos diferentes modelos de governança; descrever o modelo de governança utilizado na UFSC; verificar a existência de mecanismos de governança na gestão da universidade; e sistematizar e analisar os elementos e mecanismos principais que caracterizam as práticas e estratégias da *multilevel governance*.

Para desenvolvimento do trabalho, foi traçado um caminho teórico e empírico, o qual teve início a partir da realidade do pesquisador, do que se considera mais próximo, a Universidade Federal de Santa Catarina. A seguir, os estudos basearam-se no constructo governança e seus desdobramentos, bem como nas investigações a respeito do seu uso nas universidades.

Diante da investigação realizada, identificou-se que, no Brasil, investigações sobre a adoção de práticas de governança nas universidades são recentes em relação ao panorama internacional, que já dispõe de alguns estudos como os de Trakman (2008), Capano (2011), Frost, Hattke e Reihlen (2016). Tais estudos apontam o modelo da Governança Corporativa como o mais aplicado atualmente nessas organizações (TRAKMAN, 2008) enquanto outros, já entendem a *multilevel governance* como modelo emergente mais apropriado para que as universidades se tornem mais autônomas, capazes de desenvolver e implementar estratégias para obter vantagem competitiva no campo do ensino superior (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Para percorrer o caminho definido para a realização desta pesquisa, foi necessário a construção de categorias de análise tendo como base o conteúdo investigado.

Na primeira categoria abordada, a qual se refere às práticas de governança adotadas na Universidade Federal de Santa Catarina, foram realizadas entrevistas que objetivaram investigar a adoção de tais práticas no âmbito da instituição, o reconhecimento pelos gestores da sua existência, da sua finalidade e da sua importância, para melhoria da eficiência da gestão da UFSC. As respostas foram somadas às análises documentais previamente realizadas.

Neste sentido, foi possível perceber que todos os entrevistados, apesar de terem conhecimento sobre a importância do conceito para a gestão pública, desconhecem a existência de tais práticas, pelo menos formalizada. Tal dificuldade se dá pelo fato da Universidade, segundo esses gestores, não possuir um sistema de governança estabelecido institucionalmente. Este posicionamento reflete a percepção informal dos gestores sobre o conceito.

Constatou-se que o sistema de governança utilizado na UFSC está restrito à sua estrutura organizacional, sem que tenha um modelo próprio. Tal prática encontra-se em fase embrionária na instituição, atendendo ao cumprimento de requisitos meramente formais sem considerar os preceitos da governança de forma mais ampla como preconiza a literatura.

Neste contexto, os resultados desta pesquisa sugerem a adoção de um modelo de governança adequado às peculiaridades da instituição. Como as universidades são organizações altamente complexas (PESSOA, 2000, BORGES; ARAÚJO, 2001, FIELDEN, 2008, TRAKMAN, 2008), suas estratégias, sua estrutura e seus mecanismos de controle, precisam estar adequados à multiplicidade de demandas provenientes do ambiente interno e externo à organização. Desta forma, é necessário que a instituição estudada desenvolva suas estratégias organizacionais voltadas para uma abordagem em múltiplos níveis, como bem preceitua Frost, Hattke e Reihlen (2016) ao defender o modelo da *multilevel governance* como mais adequado atualmente a este tipo de organização.

Ainda, foram identificados mecanismos de proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização, refletindo o que bem preceitua Timmers, que entende a governança corporativa no setor público (ou governamental) como " [...] a proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando à concretização dos objetivos políticos de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta e a prestação de contas, para benefício das partes interessadas"(TIMMERS, 2000, p. 09). Essa afirmação reflete a percepção da maioria dos gestores de que as práticas relativas à governança na UFSC estão relacionadas aos sistemas de controle interno e externo de apoio à governança, tais como: AUDIN, TCU e CGU, corroborando com o modelo proposto por Trakman (2008).

Contrapondo essa visão predominantemente estruturalista da maioria dos gestores, no que diz respeito à prática do modelo da *Multilevel Governance*, foi possível perceber traços dessa tipologia de

governança por meio da fala de alguns dos entrevistados, que entendem o sistema da governança como uma ferramenta voltada para o compartilhamento em redes e sistemas de negociações, corroborando com os entendimentos de Piattoni (2010) que considera a *multilevel governance* como um conjunto diversificado de arranjos de coordenação e negociação entre entidades que travam entre si relações complexas em um ambiente cada vez mais denso de atores públicos e privados, coletivos e individuais.

Neste contexto, importante frisar que a pesquisa revelou que a UFSC já dispõe de instrumentos mínimos da prática da *multilevel governance*. A maioria dos entrevistados demonstrou que a prática existe, porém, de forma não institucionalizada. Esse achado corrobora os resultados da análise dos documentos institucionais (PDI, Relatório de Gestão), tendo em vista que o órgão já tem uma estrutura mínima de governança compartilhada. As falas dos gestores corroboram os achados nas pesquisas, como os estudos de Timmers (2000) e de Marques (2005), que demonstraram que diversas práticas de governança estão presentes nas organizações.

Neste diapasão, Trakman (2008) observa que assuntos relacionados à boa governança representam uma importante estratégia para que as universidades cumpram com sua missão de interesse público. Segundo o autor, para se obter uma boa estrutura de governança é necessária a adoção de medidas que envolvam mudanças e reestruturações nessas instituições de ensino superior, considerando a complexidade da sua estrutura organizacional.

Entretanto, percebe-se que o processo de estruturação de um modelo de governança adequado às características da UFSC ainda tem um caminho a percorrer, o que demanda o desenvolvimento de ações relacionadas à definição e institucionalização de um modelo a ser seguido pela Universidade. Como uma organização pública, tal iniciativa é importante para fortalecer positivamente a atuação dos gestores, ampliando conhecimentos e discussões referentes à temática da governança compartilhada, aprimorando a atuação da instituição junto aos seus *stakeholders*.

Diante da 2ª categoria abordada, a qual trata da Estratégia Organizacional, a pesquisa revelou que a UFSC já dispõe desses mecanismos. O estudo demonstrou que a prática existe, a Universidade estabelece uma estratégia de relacionamento com o público interno e externo para formação de parcerias estratégicas por meio de ações como: acordos de cooperação com universidades brasileiras e estrangeiras, projetos ministeriais, emendas parlamentares, convênios

com a Federação das Indústrias do Estado e outras instituições públicas e privadas.

Diante do exposto, embora se observe que as práticas e estratégias de governanças estão presentes na UFSC, constata-se que os gestores acreditam que a concepção de pensar e implementar de fato uma cultura de governança compartilhada na UFSC é imprescindível.

Com base nos preceitos que integram a *multilevel governance* (Vide quadro 10: Principais pressupostos e elementos constitutivos a MultiGov) percebe-se que as ações da UFSC estão alinhadas a esse modelo, uma vez que a MultiGov se refere a um aspecto da governança que está sendo elaborado a partir da participação de redes para o alcance de interesses comuns. Como visto na literatura estudada, a integração e interação em múltiplos níveis, por meio da cooperação e negociação, entre atores públicos e privados é uma das características desse novo conceito (BACHE; FLINDERS, 2004, IVAN; CUGLESAN, 2009, PIATTONI, 2010, KNOPP, 2011, BRANDÃO, 2011).

Contudo, embora essas práticas estejam presentes nas ações da organização, é necessário que a UFSC estabeleça um relacionamento mais transparente com as partes interessadas, no sentido de consolidar uma comunicação estratégica mais efetiva com o público interno e externo.

Ainda, ficou também evidenciado que o reconhecimento e fortalecimento das ações de governança no interior da Universidade perpassam pelo desenvolvimento do seu processo de gestão, que está diretamente vinculado a existência de uma Política Institucional que venha a dar suporte, ou seja, subsidiar os encaminhamentos necessários para a manutenção e fortalecimento de uma cultura de governança voltada para um projeto de gestão de forma mais objetiva, preservando seus princípios e diretrizes.

Fica evidente, no entanto, a partir dos resultados obtidos, que foram encontrados instrumentos que se referem às práticas da *multilevel governance*, entretanto, em relação ao que se pretende obter na implantação de um sistema de governança na instituição, esses instrumentos encontram-se em estágio inicial, uma vez que, apesar da reconhecida importância acerca da governança compartilhada na gestão da Universidade, a discussão sobre sua evolução ainda é limitada e suas práticas e estratégias ainda não estão efetivamente internalizadas pela organização; a percepção dos gestores foi o único indício dessa prática na UFSC.

Dando sequência, no que diz respeito à aplicabilidade de um modelo específico na instituição pesquisada, pode-se concluir que, em

relação aos modelos analisados, atualmente o modelo adotado pela instituição demonstra-se alinhado ao da governança corporativa pública conforme estudos de Trakman (2008) e ao modelo Procedural de Capano (2011). Mas, entende-se também que o modelo da MultiGov é aplicável na instituição.

Em resumo, percebe-se que o processo de consolidação de um modelo específico de governança, considerando a complexidade da Universidade, ainda tem um caminho a percorrer, mas os pontos-chave foram mapeados e a consciência destes já está instalada na organização.

Isto posto, com base na pesquisa realizada, com vistas a potencializar ações para a estruturação e consolidação de um modelo de governança compartilhada na UFSC, propõe-se a adoção e formalização de um modelo adequado às peculiaridades da instituição obedecendo às estruturas existentes. Após a adoção desse modelo deve-se estudar os mecanismos para a sua efetiva implantação e monitoramento conforme proposto por Frost, Hattke e Reihlen (2016), visando garantir os pressupostos e elementos que assegurem a efetivação das práticas contidas no modelo desenhado para a Universidade.

Ainda, considerando que o conhecimento produzido sobre a temática da *multilevel governance* possa ser utilizado para futuros estudos sobre a implementação de um modelo de governança consolidado no âmbito das instituições públicas de ensino superior e, considerando o que foi abordado neste estudo, apontam-se algumas temáticas que poderão ser objetos de futuras pesquisas, a saber: análise dos elementos e pressupostos dos modelos de governança compartilhada implantados em outras universidades públicas no Brasil e no exterior; elaboração de um framework que foque em boas práticas de governança, considerando a sua abordagem em múltiplos níveis, a ser implantado pelas universidades públicas.

Diante dos resultados obtidos, espera-se que a reflexão desenvolvida neste estudo, suscite novas discussões sobre a temática da governança compartilhada visando repensar o desenvolvimento das políticas institucionais das universidades públicas. O aprofundamento das práticas de governança consiste num processo fundamental para o aprimoramento e fortalecimento de ações de curto, médio e longo prazos, voltadas para o alcance das metas voltadas aos objetivos estratégicos das instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ANAO. Australian National Audit Office. **Achieving better practice corporate governance in the Public Sector**. 2002. Disponível em: <<https://www.anao.gov.au/work/speech/achieving-better-practice-corporate-governance-public-sector>>. Acesso em: 30 out. 2017.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. Brasília: ENAP, 2002.

BACHE, Ian; FLINDERS, Matthew. Themes and Issues in Multi-level Governance. In: _____. (Orgs.). **Multi-level Governance**. Oxford: University Press, 2004.

BAUNGARTEN, M. Ciência, tecnologia e desenvolvimento: redes de inovação social. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, n. 26, p. 101-123, jun. 2008.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BECHARA, M. **Governança: axioma de sucesso no século XXI**. 2007. Disponível em: <www.mundodomarketing.com.br>. Acesso em: 22 maio 2017.

BEST, N. J. **Cooperação e multi-level governance: o caso do Grande Recife Consórcio de Transporte Metropolitano**. 2011. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

BHATTA, Gambhir. Post-NPM Themes. **Public sector Governance**, Wellington, n. 17. Sept. 2003. Disponível em: <http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/Post-

NPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf >. Acesso em: 09 jul. 2017.

BLAIR, M. M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, 1999.

BRANDÃO, Carlos Antônio. Descentralização enquanto modo de ordenamento espacial do poder e do reescalonamento territorial do Estado: trajetórias e desafios para o Brasil. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

BRASIL. Decreto n. 64.824, de 15 de julho de 1969. Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, jul. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, dez. 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, ago. 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4759.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014a.

BRASIL. TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014b. 96p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, p. 5-24, 2001.

BRIGAGÃO, Clóvis; RODRIGUES, Gilberto. **Globalização a olho nu**: o mundo conectado. São Paulo: Ed. Moderna, 1998.

BOBBIO, L. Governance multilivello e democrazia. **Rivista delle Politiche sociali**, [S.l.], n. 2, p. 51-62, 2005.

BORGES, Djalma F.; ARAÚJO, Maria A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. **Desenvolvimento e gestão de programas de capacitação mediados por tecnologia**: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da governança corporativa. 2012. 280 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2012.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CADBURY, A. **Report the report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co., 1992.

CADBURY, Adrian. **The Committe on Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee, 1992.

CLARK, B. R. **The higher education system**: academic organization in cross-national perspective. Berkeley: University of California Press, 1983.

CAMPOS, Antonio Carlos de; CALLEFI, Patrícia. Arranjos produtivos locais de confecção no Paraná: uma análise comparativa. **Informe Gepec**, Toledo, v. 13, n. 2, p. 85-103, jul./dez. 2009.

CAPANO, G. Government continue to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. **Public Administration**, Medford, v. 89, n. 4, p. 1622 -1642, dec. 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: _____; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora; UFRJ/Instituto de Economia, 2003. cap. 1. p. 21-34.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequenas empresas**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. p. 35-50.

CEPIKU, D. Governance:riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA? **Azienda Pubblica**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 105-131, 2005.

CLAESSENS, S.; FAN, P. J. **Corporate governance and investment policy**. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, Workingpaper, 1996.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**: o Relatório da Comissão sobre Governança Global. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

CORNELIUS, P. Governance good corporate practices in poor corporate governance systems. **Corporate Governance**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 12-23, 2005.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Brasília: CVM, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CZEMPIEL, E. O. Governança e democratização. In: ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. O. (Orgs.). **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Trad. Sérgio Bath. Brasília: Editora da UnB/São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. p. 335-362.

DALLABRIDA, Valdir Roque; BECKER, Dinizar Ferminiano. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, ano 1, n. 2, p. 73-97, jul./dez. 2003.

DINGWERTH, Klaus; PATTBURG, Philipp. Global Governance as a Perspective in World Politics. **Global Governance - Arreview on Multilateralism and International Organizations**, [S.l.], v.12, n. 2, p.185-203, apr./jun. 2006. (p.85. Tradução livre do original em inglês).

DINIZ, Eli. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.

DOMENICHELLI, L. Le Regioni nella Costituzione Europea: elogio delle virtù nascoste della consultazione, “Studi e materiali di diritto costituzionale, collana diretta da D’Atena e Grasso“. **Giuffrè editore**, Milano, n. 29, p. XII-256, 2007.

DURHAM, E. A autonomia universitária: extensão e limites. In: STEINER, J.; MALNIC, G. (Orgs.). **Ensino superior: conceito e dinâmica**. São Paulo: EDUSP, 2005.

ELIAS, L. M. *et al.* Os paradigmas interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical adotados no estudo sobre estratégia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [S.n.], 2014. Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp->

content/uploads/2014/04/ANE-122-Os-Paradigmas-Interpretativista-Funcionalista.pdf >. Acesso em: 31 set. 2017.

EUA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Ley Sarbanes-Oxley, aprovada em 30 de julho de 2002 – Act107-204. **Presidência dos Estados Unidos da América**, jul. 2002.

FERREIRA, Caio. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 1, p. 120, 1996.

FIELDEN, J. **Global Trends in University Governance**. [S.l.]: The World Bank, 2008.

FINKELSTEIN, Lawrence S. What Is Global Governance?. **Global Governance**, [S.l.], v. 1, n. 3, p.367-372, 1995. (p.368.Tradução livre do original em inglês).

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: _____. (Org.). **Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações local**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. The theory of the firm and its critics: A stocktaking and assessment. **New Institutional Economics: A Guidebook**, Cambridge, p. 425-442, 2008.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T; PABLOS, P. O. de. Knowledge governance: contributions and unresolved issues. **Int. J. Strategic Change Management**, [S.l.], v. 2, n. 4, 2010.

FREDERICKSON, H. G. Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere. In: FERLIE E.; LYNN JR. L. E.; POLLITT, C. (Eds.). **The Oxford Handbook of Public Management**, New York, jun. 2007.

FREIRE, P. S. *et al.* Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **BIBLIOS**, LIMA, v. 1, p. 21-40, 2017.

FREY, K. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa. **Política e sociedade**, Florianópolis, n. 5, 2004.

FROST, J.; HATTKE, F.; REIHLEN, M. (Eds.). **Multi-level governance in universities**: strategy, structure, control. Switzerland: Springer, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GILSING, V. Cluster Governance: how clusters can adapt and renew over time. In: PAPER PREPARED FOR THE DRUID PHD-CONFERENCE, Copenhagen. **Anais...** Copenhagen, 2000.

GIUGLIANI, Eduardo. **Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Florianópolis, 2011.

HEIDEMANN, F. G.; KISSLER, L. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 40, maio/jun. 2006.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Management**, [S.l.], v. 69, 1991.

HELOU, Angela R. H. Amin. **Método de gestão integrada de riscos no contexto da administração pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

HEWSON, Martin; SINCLAIR, Timothy J. **Approaches to global governance theory**. [S.l.]: SUNY Press. 1999.

HIRST, P. Democracy and governance. In: PIERRE, J. (Org.). **Debating governance**: authority, steering and democracy. New York: Oxford University Press: 2000. p. 13-35.

HIRST, P.; THOMPSON, G. **Globalization in Question**. Cambridge: Polity Press, 1996.

HOOGHE, L. **Cohesion policy and European integration**. Building multi-level governance, (a cura di). Oxford: Clarendon Press, 1996.

HOOGHE, L.; MARKS G. Multi-level Governance and European Integration. **Rowman and Littlefield Publishers**, Lanham, N.Y., Oxford, n. XVI, p. 251, 2001.

HOOGHE, L.; MARKS, G. Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. **The American Political Science Review**, [S.l.], v. 97, n. 2, p. 233–243, 2003.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrad-ing in Global Value Chains**. **INEF Report**, Duisburg, n. 61, 2002.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGP - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA. **10 Princípios para a Boa Governança Pública**. 2017c. Disponível em: <<http://wikigov.net/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

_____. **Conceitos de governança**. 2017a. Disponível em: <<http://wikigov.net/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

_____. **Governança Pública Segundo o IFAC**. 2017b. Disponível em: <<http://wikigov.net/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

IFAC. The International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective International**. Public Sector Study. New York United States of America: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://web.ifac.org/media/publications/9/study-13->

governance-in-th/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 20 ago. 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 out. 2017.

ITGI. **Board briefing on IT**. 2. ed. [S.l.]: IT Governance Institute, 2003.

IVAN, A; CUGLESAN, N. Multi-level governance and decentralization in the unitary states of the European Union. Case Study: France and Romania. **NEJ**, [S.l.], v. 14, n. 1. p. 47-59, 2009.

JALALI, Carlos. Governar em Lisboa ou Governar em Bruxelas? Os modelos e tendências de europeização do Governo Nacional. **Working Paper**, [S.l.], n. 17, 2006.

JOHN, P. **Local governance in Western Europe**. California: Sage, 2001.

KICKERT, Walter J. Public Governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American 'Managerialism'. **Public Administration**, [S.l.], v. 75, p. 731-752, 1997. Disponível em: <http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=KICKERT%2C_1997>. Acesso em: 27 set. 2017.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, maio/jun. 2006.

KNOPP, G. Governança social, território e desenvolvimento. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 53-74, 2011.

KOHELER-KOCH, B. **The transformation of Governance in the European Union**. London: Routledge, 1998.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos de sistemas produtivos e inovativos locais**: uma nova estratégia de ação

para o Sebrae. [S.l.]: Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais - RedeSist, 2005.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimento para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequena empresas no Brasil**. Glossário. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 03 set. 2017.

LAU, R. Shared Governance and Compton Community College District. **Organizational Management & Governance**, [S.l.], 1996.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modern-isierung. **Verwaltung + Management**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

MACEDO, Douglas Dyllon J. de. **Um estudo de estratégias de sistemas distribuídos aplicadas a sistemas de telemedicina**. 86f. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2008.

MATHIESEN. **Management ownership and financial performance**. PhD dissertation, series 18. 2002. Copenhagen Business School, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARKS, G. Structural policy and multilevel governance in the EC. In: CAFRUNY, A. W.; ROSENTHAL, G. **The state of the European Community**. Harlow: Longman, 1993. v. 2.

MARQUES, Maria da Conceição. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público**. 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

MARQUES, M. da C. da C. A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual. **Revista do Instituto Português de Auditores Internos**, Lisboa, ano 6, n. 23, p. 8-13, jan./mar. 2005.

MASCIA, M. **La società civile nell' Unione Europea**: nuovo orizzonte democratico. Venezia: Marsilio editore, 2004, p. 42.

MASERA, R. La corporate governance nelle banche. **Il Mulino**, Bologna, Italia, 2006.

MAS-COLELL, Andreu; WHINSTON, Michael D.; GREEN, Jerry R. **Microeconomic theory**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYNTZ, R. La Teoria Della Governance: Sfide e Prospettive. **Rivista Italiana di Scienza Politica**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 3-22, 1999.

MCGEE, T. Construindo uma governança urbana colaborativa para as regiões metropolitanas no Brasil e no Canadá. In: CASTRO, E.; WOJCIECHOWSKI, M. J. (Orgs.). **Inclusão, colaboração e governança urbana**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2010.

MCGREW, Anthony. Power shift: from national government to global governance? In: HELD, David. **A globalizing world? Culture, economics, politics**. New York: Routledge, 2000. p. 127-167.

MELE, V. New public management e il passaggio da government a governance. Borgonovi, Fattore e Longo (a cura di). **Management Delle Istituzioni Pubbliche**, Egea, Milano, 2009.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 127 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2006.

MENEGUZZO, M. Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica. **Azienda Pubblica**, [S.l.], n. 1, 1995.

MILANI, Carlos; SOLÍNIS, Germán. Pensar a democracia na governança global: algumas pistas para o futuro. In: _____.; ARTURI, Carlos (Orgs.). **Democracia e governança mundial**. Que regulações para o século XXI?. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. 3. ed. Oxford: Black-well, 2004.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

NEAVE, G. The Bologna Process as Alpha Or Omega, or, on Interpreting History and Context as Inputs to Bologna, Prague, Berlin and Beyond. In: AMARAL, A. *et al.* **European Integration and the Governance of Higher Education and Research**. London: Springer, 2009. p. 17-58.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana C. (Orgs.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010.

OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Changing Patterns of Governance in Higher Education. In: _____. **Education Policy Analysis**. Paris: OCDE Publishing, 2003.

OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Latin American Corporate Governance Roundtable Task Force Report On Related Party Transactions**. Paris: OCDE, 2012. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/ca/LatinAmericanReportonRelatedPartyTransactions.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

OECD. **Principles of Corporate Governance**: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. 1999. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)>. Acesso em: 12 ago. 2017.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigerencial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176 – 192, abr./jun. 2012.

ONADO, M. Mercati e intermediarifinanziari. **Il Mulino**, Bologna, p. 528, 2000.

OSBORNE, S. P. The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Londres: Routledge, 2010.

PAVAN, A. Competência coletiva. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, v. 7, n. 76, 2005.

PEDROSA, J. *et al.* **Novo modelo de governança e gestão das instituições de ensino superior em Portugal**: análise dos usos do modelo em instituições públicas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2012.

PEREIRA, Romilson R. Governança no Setor Público: origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, n. 120, p. 122-131, set./dez. 2011.

PERKINS, James. Organization and Functions of the University. In: _____. (Org). **The University as an Organization**. California: Carnegie Comission on Higher, Library MC GrawHill Book Company, 1973. p. 3-14.

PESSOA, Maria N.M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: um modelo fundamentado no balanced scorecard. Florianópolis: [S.n.], 2000.

PIATTONI, S. La Governance multi-livello: sfide analitiche, empiriche, normative. **Rivista Italiana di Scienza Politica**, [S.l.], n. 3, p. 419-445, 2005.

PIATTONI, S. Multi-level Governance: a History and Conceptual Analysis. **Journal of European Integration**, [S.l.], v. 31, n. 2, 2009.

PIATTONI, S. Subnational Governments and Non-Governmental Organizations: A Difficult Coexistence within Multi-Level Governance?. In: _____. **Committee of the regions, the contributions to the 2008 ateliers**. Brussels: Forward Studies/Cellule de prospective, 2008.

PIATTONI, S. **The Theory of Multi-level Governance**: conceptual, empirical and normative challenge. Oxford: Oxford University Press, 2010.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, politics and the state**. London: Macmillan, 2000.

PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2005**. Lisboa: Ana Paula Faria Editora, 2005.

PROFETI, S. Le regioni italiane a Bruxelles. Il fenomeno degli uffici di rappresentanza. CIRES - Centro interuniversitario di ricerche sul sud Europa, **Working Papers Series**, n. 1, p. 1-27, 2004. Disponível em: <www.cires-ricerca.it>. Acesso em: 24 set. 2017.

RAMOS, L. *et al.* (Coord.). **A União Européia e os estudos de Integração Regional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.

RESE, N. **Configurando resultados**: A Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil sob um olhar da prática. 2012. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2012.

RHODES, R. A. W. Governance and public administration. In: PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance**: authority, steering and democracy. New York: Oxford University Press, 2000. p. 54-90.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, Cambridge, n. XLIV, p. 652-667, 1996.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance**: policy networks, governance, reflexivity and accountability. New York: Open University Press, 1997.

ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. O. **Governance without government**: order and change in world politics. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ROSENAU, J. Governance, order and change in world politics. In: _____; CZEMPIEL, E. O. (eds.). **Governance without government**: order and change in world politics. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 1-29.

_____. Obstáculos e exigências para a governança regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 1, p. 130-152, jan./abr. 2011.

RODRIGUES, José G. L. **Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, 2010. Disponível em: <http://geraldoloureiro.com/wiki/images/8/8f/Diretrizes_Implantacao_Governanca_TI_Setor_Publico.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2017.

SALVATORI, C. La corporate governance nelle banche: riflessioni e problemi aperti. **Rivista Politica Economica**, Roma, 2001. Disponível em: <<http://www.rivistapoliticaeconomica.it/ott01/Salvatori.pdf>>. Acesso: 23 out. 2017.

SANTOS. Boaventura de Souza. Da ideia de universidade a universidade de ideias. In: _____. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Maria Helena. Governabilidade, governança e capacidade governativa. **ENAP Texto para Discussão**, Brasília, n. 47, 2001.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SARTORI, Rejane. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I**. 2011. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

SCHUETZ, P. Shared governance in community colleges. **Eric Digests**, [S.l.], 1999.

SETTE, Ana Flavia Souza. **Governança global e redes globais de políticas públicas: atores brasileiros no cenário das mudanças**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, [S.l.], 1997.

SILVA, Antonio Wladimir Leopoldino. **Governança de sistemas de indicadores de sustentabilidade em processos de avaliação ambiental estratégica sob mediação da gestão do conhecimento**. 2014. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, I. C. **Governança nas aglomerações produtivas: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis- Minas Gerais**. 154 f. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras, 2011.

SILVA, T. C.; COUTO, R. M.; FREIRE, P. S. Governança do conhecimento: uma revisão em direção à conceituação e diferenciação da Gestão do Conhecimento. **Produção em Foco**, Joinville, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em:
<<http://producaoemfoco.org/index.php/producaoemfoco/article/view/151>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

SLOMSKI, V. *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOLÍZ, Pedro; MAZZOTI, Giovanna; GONZÁLEZ, Claudia. Hacia la visión de un modelo de universidad a futuro: el caso de La Universidad Veracruzana. In: LATIN AMERICAN AND EUROPEAN MEETING ON ORGANIZATION STUDIES, 4, 2012, Axixic, México. **Anais eletrônicos...** Axixic: LAEMOS, 2012. p. 1-12. 1 CD-ROM.

STEIN, M.; TURKEWITSCH, L. The concept of multi-level governance in studies of federalism. In: INTERNATIONAL POLITICAL SCIENCE ASSOCIATION (IPSA) - INTERNATIONAL CONFERENCE "INTERNATIONAL POLITICAL SCIENCE: NEW THEORETICAL AND REGIONAL PERSPECTIVES", 2008, Montreal. **Anais...** Montreal, [S.n.], 2008. Disponível em: <<http://pdfrelease.net/3087220/The-Concept-of-Multi-level-Governance-in-Studies-of-Federalism>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

STOKER, G. Urban political science and the challenge of urban governance. In: PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance: authority, steering and democracy**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 91-109.

TIMMERS, H. **Government governance: corporate governance in the public sector, why and how?** 2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

TRAKMAN, Leon. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, Medford, v. 62, n. 1/2, p. 63 - 83, jan./apr. 2008.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001. 151 p. v. 4. (Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis).

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. DPGI - Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Relatório de Gestão 2016. Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em:
<<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2017/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2016.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Plano de desenvolvimento institucional: 2015-2019. Florianópolis:
UFSC, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

VACCARO, S.; PALUMBO, A. **Governance:** teorie, principi, modelli, pratiche nell'era globale. Milano: Mimesis, 2007.

VIEIRA, E.; VIEIRA, M. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p-181-200, abr./jun. 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VITALE, A. **La forma di Stato democrática.** Roma: Aracne, 2005. p. 254-255.

WEISS, T. G. Global Governance: Why? What? Whither?, **Polity Press**, Cambridge, p. 42, 2013.

WILLIAM, O. BROWN JR. **Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance.** 2001. Disponível em: <<http://econ.claremontmckenna.edu/papers/1999-25.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290p.

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações

1 - Dados de Identificação:

- a) Cargo: _____
- b) Função: _____
- c) Unidade de Lotação: _____
- d) Quanto tempo exerce a função de gestor na UFSC: _____
- e) Ingresso na UFSC: _____

2 – Quanto às práticas de governança adotadas pela UFSC:

- 1. O que engloba o conceito de governança na Universidade? Qual é o seu principal objetivo – no âmbito interno e externo – e o seu impacto junto à comunidade?
- 2. Qual a importância de se adotar mecanismos de boas práticas de governança na estrutura da universidade?
- 3. Atualmente qual modelo de governança é adotado na instituição?
- 4. Na sua concepção existe um modelo de governança ideal a ser adotado no âmbito das instituições de ensino superior?
- 5. Como são estabelecidas as instâncias internas de governança na UFSC?
- 6. Na instituição são adotados mecanismos que garantam o balanceamento entre flexibilidade e tomada de decisão?

3 – Quanto à Estratégia Organizacional da UFSC:

- 1. Quais mecanismos são utilizados pela Universidade para facilitar a geração de resultados e formação de redes de governança?
- 2. Quais ferramentas são utilizadas para divulgar o sistema de governança da Universidade junto às partes interessadas?

MUITO OBRIGADA!