



COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



## SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

**GRAZIELE ALANO GESSER**

Universidade Federal de Santa Catarina

[graziele.alano@gmail.com](mailto:graziele.alano@gmail.com)

**THUINE LOPES CARDOSO**

Universidade do Estado de Santa Catarina

[thuinecardoso@hotmail.com](mailto:thuinecardoso@hotmail.com)

**PEDRO ANTONIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)

### RESUMO

Essa pesquisa objetiva identificar sugestões visando o aperfeiçoamento da governança institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso qualitativo e aplicado, baseado em levantamentos bibliográficos e documentais e entrevistas semiestruturadas, realizadas com quinze gestores da UFSC. Com a pesquisa, constatou-se que a instituição, mesmo apresentando diversos avanços em relação à *accountability* e transparência, ainda tem um longo caminho a percorrer, sobretudo em relação à participação social dos diversos atores no processo de gestão.

**Palavras-chave:** Governança universitária. Aperfeiçoamento. Gestão Universitária.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades exercem um papel importante na sociedade, porém são instituições tradicionalmente conservadoras e resistentes a mudanças (Roczanski, 2009). Entretanto, as universidades se veem diante de um cenário de mudanças e devem agir de forma socialmente responsável, empregando mecanismos de gestão eficientes que contribuam com o atendimento das demandas dos cidadãos e que permitam a sua própria sustentabilidade (Pérez Martínez, Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019; Roczanski, 2009; Vieira; Silva, 2016).

A gestão estratégica e a governança universitária são conceitos interligados que se referem ao modo como as instituições de educação superior (IES) são administradas e conduzidas em relação à sua missão, visão e objetivos. A gestão estratégica refere-se às ações e processos utilizados para definir e implementar estratégias, objetivos e metas a fim de alcançar os resultados almejados pela organização (Heil; Laux, 2017; Meyer, Sermann; Mangolim, 2004).

A governança universitária, por outro lado, se refere ao modo como as IES são dirigidas e controladas, incluindo as estruturas, sistemas, processos, práticas e procedimentos (formais e informais) utilizados para gerenciá-las e os mecanismos para assegurar o cumprimento das leis e prevenir comportamentos inapropriados (Ganga Contreras, Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014; Marques, 2021), sempre considerando o papel social da instituição.

A governança universitária possui diversos princípios como a transparência, a *accountability*, a responsabilidade (e a responsabilidade na prestação de contas), a integridade, a participação e a autonomia que visam contribuir para uma gestão eficiente e responsável das IES (Vieira; Silva, 2016). Como resultados, a governança universitária garante o cumprimento dos objetivos organizacionais, assegurando que as IES cumpram sua função social constituída pelo tripé ensino, pesquisa e extensão (Mello; Silva, 2018).

Neste contexto, este estudo apresenta como problema de pesquisa: **Quais sugestões podem ser dadas visando o aperfeiçoamento da governança institucional da Universidade Federal de Santa Catarina?** Para atender ao problema, esta pesquisa tem como objetivo identificar sugestões visando o aperfeiçoamento da governança institucional da UFSC. A instituição foi escolhida como objeto de estudo pela facilidade de acesso dos pesquisadores aos dados necessários à pesquisa e por sua relevância social e científica: no ranking publicado pela Times Higher Education (THE) em 2022, a UFSC se classificou como a quarta melhor universidade do Brasil e a sexta melhor da América Latina (UFSC, 2022b).

Como contribuições teóricas, esta pesquisa amplia o arcabouço empírico na área de governança universitária. Como contribuições práticas, o estudo possibilita a identificação de lacunas nos mecanismos de governança, identifica ações de melhoria e propõe um conjunto de diretrizes para o aperfeiçoamento da governança em uma instituição de educação superior.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO E ESTRATÉGIA EM IES

À função gerencial frequentemente é atribuído o sucesso ou fracasso das organizações (Cruz, Lima; Mendes, 2021), uma vez que a gestão tem como propósito permitir o alcance dos objetivos institucionais. Nas IES, essa função é geralmente negligenciada e três fatores são responsáveis por essa negligência: 1) atribuição à função gerencial um aspecto basicamente operacional e secundário; 2) ausência de modelos de gestão próprios para organizações educacionais; e 3) predomínio de uma gestão amadora e professoral, caracterizada pela falta de preparo ou de experiência dos ocupantes de cargos gerenciais para assumir essas posições (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004).

A grande maioria dos gestores universitários são docentes universitários (Marra, 2006; Meyer, 2014), que ingressam nas IES com o propósito de se dedicar a área acadêmica e que acabam assumindo atividades de gestão, ou seja, assumindo um papel de professor-gestor (Cruz, Lima; Mendes, 2021). Nesse novo papel, os professores enfrentam muitos desafios ao acumular atividades de diversas naturezas, incorporando às atividades acadêmicas as atividades de natureza administrativa e financeira (Cruz, Lima; Mendes, 2021; Barra, 2006). Espera-se dos docentes-gestores qualificação e preparação específicas para a realização das atividades de gestão, as quais envolvem aspectos políticos e interpessoais (Cruz, Lima; Mendes, 2021). Entretanto, a maioria deles “não possui formação administrativa” (Barra, 2006, p. 264), dado que os docentes possuem formação acadêmica e profissional diversificada (Meyer, 2014) e, geralmente, têm pouca ou nenhuma experiência na área de gestão (Cruz, Lima; Mendes, 2021; Meyer, 2014). Além disso, “em sua maioria não são preparados para assumirem as funções gerenciais que lhes são devidas” (Cruz, Lima; Mendes, 2021, p. 3). Dessa forma, a capacitação para a gestão torna-se um importante desafio para a gestão das instituições de educação superior.

Embora ainda haja desafios, a gestão universitária vem se transformando, considerando o olhar estratégico da gestão nessas instituições (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004). Toda organização necessita agir de forma estratégica e “o planejamento estratégico tem sido uma importante ferramenta para sistematizar as ações e acrescentá-las ao objetivo maior da instituição, com eficiência, eficácia e efetividade” (Heil; Laux, 2017, p. 123). A gestão estratégica refere-se “a ações positivas que uma organização poderá realizar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades presentes no ambiente” (Sant’Ana et al., 2017, p. 7-8), consistindo em uma ferramenta que as permite analisar o seu ambiente externo e a tomar decisões (Rizzatti; Pereira, 2014).

A gestão estratégica clara permite a antecipação de mudanças no ambiente externo e o ajuste das estratégias (Heil; Laux, 2017) e, enquanto ferramenta de gestão, facilita às IES o alcance de seus objetivos (Heil; Laux, 2017; Meyer, Sermann; Mangolim, 2004), contribui com o processo decisório (Heil; Laux, 2017) e permite que as IES se mantenham atuantes e atendendo às demandas da sociedade em relação ao ensino (Zaia, Meyer; Lopes, 2005).

No cenário acadêmico, o planejamento estratégico tem como propósito fundamentalmente: “identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas, para que a instituição de ensino superior possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão, apoiada numa relação dinâmica com um contexto em permanente mudança” (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004, p. 4).

O envolvimento de todos é essencial para a efetividade e eficácia do planejamento estratégico das IES (Heil; Laux, 2017). A falta de comprometimento e a falta de alinhamento entre os objetivos e as práticas diárias realizadas nas organizações são os principais problemas na implementação da direção estratégica (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021) e dificultam a sobrevivência das IES (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004). Inversamente, o alinhamento estratégico promove a participação e contribui para a integração das partes (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021), sendo essa integração fator necessário para que o planejamento estratégico possa ser concretizado nas IES (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004).

Devido à complexidade, às ideologias e às características especiais, as IES demandam uma abordagem própria de gestão (Meyer, 2014). Nesse sentido, cada instituição é singular e não há um modelo único de gestão que possa ser aplicado a todas as IES. Assim, ao se elaborar o planejamento estratégico, é imprescindível reconhecer as peculiaridades das instituições de educação superior (Sant'Ana, et al., 2017), de forma a não descaracterizar a sua natureza educacional (Meyer, 2014, p. 21) e “sem deixar de considerar seu caráter de bem social” (Bernheim; Chauí, 2008, p. 29).

## 2.2 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

A governança está relacionada ao modo como as organizações são dirigidas e controladas, incluindo as estruturas, sistemas, processos, práticas e procedimentos (formais e informais) utilizados para gerenciá-las e os mecanismos para assegurar o cumprimento das leis e prevenir comportamentos impróprios, antiéticos ou ilegais (Ganga Contreras, Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014; Marques, 2021). Em síntese, as práticas de governança “se relacionam com as obrigações legais e são voltadas principalmente a transparência e prestação de contas” (Mello; Silva, 2018, p. 78). Segundo Vieira e Silva (2016), a governança visa contribuir para uma gestão responsável e transparente das organizações, fortalecendo a transparência, evidentemente, e a integridade da gestão.

O relacionamento entre as partes interessadas (*stakeholders*) tem um papel de destaque na governança que, na gestão pública, visa alcançar objetivos coletivos e garantir o bem comum (Timmers, 2000; Brasil, 2014). Assim, considerando a finalidade coletiva da gestão pública, a implantação da governança pública é fundamental, uma vez que contempla aspectos como: legalidade, ética, democracia, eficiência, capacidade de resposta às demandas, prestação de contas (Mello; Silva, 2018), os quais devem ser considerados também pelas universidades.

Os mecanismos de governança foram criados com o intuito de reduzir a assimetria informacional (ou seja, diferença no nível de acesso e posse às informações entre o agente e o principal e outros *stakeholders*), alinhar os interesses das partes e minimizar os conflitos de agência e, no caso da administração pública, para possibilitar ao cidadão observar e compreender os serviços realizados pela entidade pública (Slomski et al., 2008). No contexto das IES, a incorporação de mecanismos de governança eficientes permite que essas instituições garantam “a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade” (Vieira; Silva, 2016, p. 2).

A governança universitária pode ser definida como um conjunto de atividades da universidade que envolve os processos de tomada de decisões, considerando os diversos *stakeholders* da instituição (Ganga Contreras, Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014); que

visa a integração do sistema de educação superior e a resposta eficaz às demandas sociais (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021); e que permite a harmonização entre os atores envolvidos, amplia a democracia e propicia a coprodução de políticas públicas (Ceballos Hornero, 2015). Por se preocupar em facilitar a interação entre a universidade e os diferentes atores, a governança universitária é um conceito dinâmico centrado na: “forma como as universidades são organizadas e estruturadas e como são administradas do ponto de vista de seu governo e gestão; incorporando também o *design* que possuem para estabelecer e gerenciar seus vínculos e relacionamentos com entes e entidades do entorno” (Ganga Contreras, Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014, p. 15-16, tradução nossa). Em suma, a governança universitária abrange tanto a estrutura organizacional e o processo decisório quanto as interações entre as universidades e seus *stakeholders*, fomentando uma gestão ética, responsável, transparente e responsiva dessas instituições.

### 2.3 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA: *ACCOUNTABILITY* E TRANSPARÊNCIA

Por serem mantidos pelo contribuinte e custeados com recursos públicos, a gestão de órgãos e entidades públicas envolve “um ambiente de cobrança acerca da transparência, integridade e responsabilidade na prestação de contas” (Vieira & Silva, 2016, p. 5). Esses três elementos são princípios da governança pública (Slomski et al., 2008), assim como liderança, compromisso (Brasil, 2016; Slomski et al., 2008), *accountability* (Brasil, 2016), equidade e prestação de contas (Slomski, 2009).

De acordo com Nogueira, Garcia e Ramos (2012), os princípios que norteiam a governança pública são aplicáveis às IES públicas, visto que, de modo geral, estas devem disponibilizar informações aos cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os interessados na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela sua longevidade.

Segundo Pinho e Sacramento (2009), *accountability* envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, necessidade de justificativa das ações e omissões e punibilidade. Há diversas concepções de *accountability* e, de acordo com Koppell (2005), essas diversas concepções contêm diferentes e conflitantes expectativas em relação à *accountability*. Para o autor, as organizações não podem concomitantemente satisfazer todas as expectativas em relação à *accountability* e, ao tentar fazê-lo, podem se tornar disfuncionais e não satisfazer nenhuma.

A *accountability* tem duas perspectivas principais: *answerability* e *enforcement* (Schedler, 1999). A *answerability* envolve duas dimensões: 1) a dimensão informativa (o que), referente ao direito de receber informações e à correspondente obrigação do ator público de fornecê-las; e 2) a dimensão argumentativa (porque), referente tanto ao direito de receber explicação quanto à correspondente obrigação do agente público de esclarecer seus atos e decisões (Schedler, 1999). A necessidade da *answerability* decorre da existência de informações imperfeitas, ou seja, da assimetria informacional (Schedler, 1999).

Já o *enforcement*, ou imputabilidade, refere-se à capacidade de retribuição ao bom comportamento e punição ao comportamento impróprio, ou seja, imposição de sanções aos que violem seus deveres públicos. Como acarreta a possibilidade de recompensa ou punição pelo desempenho, o *enforcement* é um dos elementos capazes de promover o alinhamento dos interesses das partes e a melhoria dos resultados das organizações (Koppell, 2005; Schedler, 1999).

Ao analisar as práticas de *accountability* em uma universidade pública, Roczanski (2009) observa que a ausência de sistemas de informações gerenciais acarreta falhas na divulgação de informações afetando, desta forma, a transparência e a prestação de contas à sociedade. A transparência, por sua vez, está intrinsecamente ligada ao princípio da *accountability* dado que ambos visam a atender as necessidades dos cidadãos de verificarem as ações realizadas pelo gestor público.

Nesse sentido, Zuccolotto e Teixeira (2019, pp. 7-8), entendem que a transparência é um “requisito fundamental para a *accountability*, permitindo ao cidadão monitorar a qualidade do serviço público, o que encoraja os governos a melhorarem a qualidade dos gastos e dos serviços prestados aos cidadãos”. A transparência pública é composta por diversos elementos e subelementos, tais como, publicidade, acesso, compreensibilidade, confiabilidade, relevância e comparabilidade (Platt, Cruz, Ensslin; Ensslin, 2007), que atendem não somente às exigências legais, mas que possibilitem a compreensão das ações dos gestores públicos por parte da sociedade.

#### 2.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA: INTEGRIDADE

A integridade pública refere-se aos arranjos organizacionais estabelecidos a fim de evitar que a administração pública desvie de seu objetivo primordial de promover o interesse público, de forma apropriada, imparcial e eficiente e em conformidade com a legislação e os princípios éticos (Brasil, 2015; Vieira & Barreto, 2019).

Segundo Silva, Pinho e Silva (2019), as boas práticas, a conformidade e os códigos de ética são essenciais para a promoção de uma cultura de integridade e ética nas instituições de educação superior, assegurando que as ações dos gestores e servidores estejam alinhadas ao interesse público. Tendo em vista o cenário de mudanças em que as instituições de educação superior estão inseridas, é indispensável que essas instituições implementem programas de *compliance* e integridade “de maneira própria e específica como forma de minimizar o risco de não conformidade que afeta o setor, tanto reduzindo danos à imagem da instituição como evitando as sanções administrativas” (Azzari, Silva & Chiarello, et al., 2020, p. 464).

Para que a governança possa ser concretizada, “é necessário que a cultura organizacional compartilhe” (Silva, Pinho; Silva, 2019, p. 6) dos princípios da governança. Da mesma forma, a efetividade dos programas de integridade requer o estabelecimento de uma cultura de integridade, que é criada por meio “da conscientização, investigação, prevenção dos riscos e correção das irregularidades” (Azzari, Silva & Chiarello., 2020, p. 467). A integridade deve ser uma política institucionalizada e estar enraizada na cultura das instituições (Silva, Pinho; Silva, 2019).

O desenvolvimento de um programa de integridade efetivo requer a assimilação de parâmetros éticos e de honestidade por parte dos colaboradores. Nesse sentido, para que o programa seja efetivo e saia do papel são necessários: a) a comunicação e divulgação a todos, para que as pessoas assimilem a integridade no seu dia a dia; b) treinamentos regulares, tanto para colaboradores quanto para funcionários terceirizados, uma vez que a integridade envolve a todas as pessoas e todos os níveis; c) implementação gradual da política de integridade, tendo em vista a necessidade de tempo para a sua execução efetiva e sua internalização no dia a dia organizacional. A consideração de tais dimensões auxilia a implementação dos programas por parte das IES, contribuindo para a gestão universitária como um todo (Silva, Pinho; Silva, 2019).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivos identificar e propor diretrizes para o aperfeiçoamento da governança na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Trata-se de um recorte de uma pesquisa maior, realizada entre 2017 e 2018, com o propósito de analisar como os elementos de *accountability* e transparência contribuem com a governança na UFSC. Dada sua preocupação com o aprofundamento da compreensão acerca de um fenômeno (Goldenberg, 2004), trata-se de uma pesquisa qualitativa. Classifica-se ainda como pesquisa aplicada, por estar motivada a resolver problemas concretos; e como estudo de caso, uma vez que analisa o fenômeno da governança em uma instituição específica, visando um conhecimento profundo, amplo e integrado da realidade da instituição (Gil, 2008; Godoy, 2006; Vergara, 2010). Concentra-se, portanto, em determinado objeto, buscando enxergar suas múltiplas dimensões, sendo adequado às pesquisas aplicadas, pois pode trazer “contribuições aos problemas da prática” (Godoy, 2006, p. 144).

A investigação foi realizada a partir da percepção de quinze gestores da UFSC. A seleção dos participantes da pesquisa fundamentou-se na relevância estratégica das unidades selecionadas para a instituição ou na relevância estratégica das unidades para a governança da Universidade. A figura 1 apresenta as unidades participantes da pesquisa:

**Figura 1 - Unidades participantes da pesquisa**

| Unidade participante                   |   | Qtd.      |
|--|---|-----------|
| <b>Grupo 1</b>                         | Direção do Gabinete do Reitor<br>Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae)<br>Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)<br>Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg)<br>Pró-Reitoria de Extensão (Proex)<br>Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq)<br>Pró-Reitoria de Administração (Proad)<br>Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp) | 08        |
| <b>Grupo 2</b>                         | Gabinete do Reitor<br>Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)<br>Ouvidoria<br>Auditoria<br>Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (Seai)<br>Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan)<br>Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI)   | 07        |
| <b>Total de unidades participantes</b> |   | <b>15</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O grupo 1 constituiu-se de unidades com relevância estratégica para a instituição no geral, ou seja, unidades que compõem a alta gestão da instituição, e o grupo 2 foi formado por unidades com relevância estratégica em relação à governança da Universidade.

A coleta de dados valeu-se de levantamentos documentais e entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2017, buscando respostas a duas questões-chaves. A primeira questão foi apresentada de forma igual para os dois grupos e a segunda, de forma ligeiramente diferente (para o grupo 1, a questão focou nas sugestões de melhoria para a unidade do entrevistado e para o grupo 2, focou nas melhorias que poderiam ser realizadas na universidade).

**Figura 2 - Questões-chaves**

| Questão | Grupo | Questão-chave apresentada   |
|---------|-------|---|
| 1       | 1 e 2 | Caso você não considere que você e os servidores estão suficientemente treinados e capacitados para contribuir para o alcance da governança, <i>accountability</i> e transparência na Universidade, o que você sugere que pode ser feito neste sentido? |
| 2       | 1     | Na sua opinião, o que poderia ser feito em sua unidade para melhorar a governança na UFSC?  |
|         | 2     | Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a governança na Universidade?   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os dados foram tratados com apoio de técnicas estatísticas descritivas e analisados com base no modelo interpretativo, conforme definido por Triviños (1987). A análise interpretativa realizada nesse estudo observou as seguintes etapas (adaptado de Triviños, 1987): transcrição das entrevistas em documento Microsoft Word®; leitura e análise das respostas, durante a qual os pesquisadores examinaram as ideias relacionadas com algum elemento da fundamentação teórica; reanálise das respostas, a qual permitiu aos pesquisadores “detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes” (Triviños, 1987, p. 172); e, por fim, a partir das respostas analisadas na etapa anterior e à luz da fundamentação teórica e da experiência dos pesquisadores, interpretação dos fenômenos estudados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA RELATIVAS À CAPACITAÇÃO

A primeira questão só deveria ser respondida pelos participantes que não consideravam a si mesmos e aos demais servidores das suas respectivas unidades suficientemente treinados e capacitados para contribuir para o alcance da governança, *accountability* e transparência na Universidade. Esses entrevistados foram convidados a propor sugestões para melhorar essa qualificação. Onze entrevistados não consideravam os servidores, e a si próprios, suficientemente treinados e capacitados para contribuir para a concretização da governança e puderam, portanto, propor melhorias. O entrevistado E1 sugeriu a conscientização dos servidores enquanto seres públicos que são. Conforme o entrevistado:

Além de a gente se capacitar para isso, tem algo que eu penso que vai além da capacitação e do processo da formação, é ter identidade e pertencimento à coisa pública, ao que tu estás fazendo, ao que tu estás trabalhando. Tu és um sujeito nesse contexto, um agente social da coisa pública... Mas tem que ter uma consciência do ser público (E1).

Segundo o entrevistado E3, é necessário que os servidores se capacitem em relação à governança, o que requer uma definição prévia de qual modelo de governança a universidade irá adotar, se normativo ou corporativo. Da mesma forma, os entrevistados E9 e E15 sugeriram a realização de capacitação específica sobre governança, *accountability* e transparência. O entrevistado E9 sugeriu a elaboração de plano anual de capacitação



específico para essas temáticas e sugeriu que esse plano preveja como mecanismos de capacitação, entre outros, manuais, palestras e reuniões para compartilhamento e alinhamento de informações. Complementarmente, tanto o entrevistado E11 quanto o entrevistado E12 apontaram para a necessidade de treinamento continuado em relação à governança, *accountability* e transparência.

De forma similar aos respondentes E9 e E15, o entrevistado E14 sugeriu a oferta de cursos de capacitação que incluam assuntos como administração pública, ética, governança e *accountability*. Já o entrevistado E5 sugeriu que o treinamento e a capacitação sejam alinhados a uma ação institucional da Universidade.

O entrevistado E4 sugeriu que os (futuros) ocupantes de funções de gestão que não tenham nenhuma experiência ou vivência prévias se capacitem antes de assumir tais funções, enquanto o entrevistado E8 sugeriu que, à medida que novos professores sejam contratados, eles passem, no período de estágio probatório, por um processo de treinamento interno na instituição. O entrevistado sugeriu a criação de um ambiente de aprendizado que ofereça, de modo optativo, cursos na área de gestão pública, de rotinas de trabalhos, trâmites de processo, estrutura e organização da Universidade.

Considerando que a grande maioria dos gestores universitários são professores universitários com pouca ou nenhuma experiência em administração (Cruz, Lima; Mendes, 2021; Marra, 2006; Meyer, 2014) e que a instituição universidade caracteriza-se pela complexidade e singularidade (Marra, 2006; Meyer, 2014; Sant’Ana, et al., 2017), a sugestão do entrevistado E8 mostra-se relevante no sentido em que visa oferecer aos servidores docentes recém-admitidos melhor compreensão quanto às peculiaridades da instituição.

Por fim, o entrevistado E2 discutiu a importância da criação do programa Escola de Gestores da UFSC. Criado em 2017, o programa foi idealizado para permitir aos servidores, tanto técnicos-administrativos quanto docentes, a cursarem disciplinas relacionadas com a ética, com o comportamento humano, com gestão de conflitos, que são aspectos que o respondente considera mais difíceis de administrar. No entendimento do entrevistado E2, a Escola de Gestores pode contribuir para a capacitação dos servidores e gestores e para a melhoria da governança na Universidade. O Programa Escola de Gestores da UFSC foi criado em 2016 e está associado à “Linha de Desenvolvimento de Gestão do Plano Anual de Capacitação” da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC (UFSC, n.d.-a). Essa linha de desenvolvimento “visa à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (UFSC, 2022a, p. 60).

Em 2015, a UFSC regulamentou o Programa de Formação Continuada (PROFOR) que, conforme art. 3º da Resolução Normativa Nº 51/CUn/2015, tem como “objetivo geral propiciar o aperfeiçoamento pedagógico continuado aos Docentes da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo de caráter obrigatório para os professores em estágio probatório e facultativo aos demais docentes da instituição” (UFSC, 2015, p. 2). Este programa regulamenta as atividades de desenvolvimento que os servidores docentes devem realizar. Durante o estágio probatório, o professor recém-admitido deve cumprir uma carga horária mínima de 72 horas de atividades de aperfeiçoamento, sendo 32 horas de formação em cursos relacionados a sua área de atuação e 40 horas em atividades ofertadas pelo PROFOR, essas divididas em 16 horas de cursos nas áreas de Formação Pedagógica, 16 horas de atividades de Integração ao Ambiente Institucional e 8 horas de cursos sobre Legislação da Carreira do Magistério Federal (UFSC, 2015).

Embora a UFSC tenha estabelecido a Escola de Gestores e a linha de Desenvolvimento de Gestão com o intuito de capacitar previamente os servidores para o exercício de funções gerenciais, depreende-se pelas declarações dos respondentes e pelo histórico de ações de capacitação empreendidas até 2022 que na prática as ações realizadas são insuficientes para qualificar os servidores, principalmente docentes, ao exercício de cargos de gestão.

Em relação ao PROFOR, embora não esteja explicitamente entre as atividades de aperfeiçoamento definidas no art. 6º da resolução, um dos objetivos do programa é “capacitar os docentes em atividades de gestão universitária” (UFSC, 2015, p. 2). Assim, mesmo que a maioria das atividades ofertadas pelo PROFOR tenha como foco o aprimoramento didático-pedagógico dos docentes, o programa ofereceu algumas ações de capacitação a fim de atender a esse objetivo, conforme ilustrado na figura 3:

**Figura 3 - Ações de capacitação ofertadas pelo PROFOR (até 2022)**

| Ano  | Nome do Evento de Capacitação   | Carga horária | Nº de Vagas | Público-alvo  |
|------|---|---------------|-------------|---|
| 2015 | Gestão da Universidade Pública  | 24 horas      | 30          | Docentes em estágio probatório do Campus de Blumenau  |
| 2015 | Sistemas de Processos Administrativos (SPA) cadastro e tramitação de processos, correspondências e solicitações e princípios de redação oficial | 20 horas      | 20          | Docentes e TAES do Campus de Curitiba   |
| 2015 | Sustentabilidade na universidade pública  | 08 horas      | 40          | Docentes e TAES do Campus de Blumenau   |
| 2021 | Curso gestão orçamentária das universidades federais: orçamento público   | 04 horas      | 70          | Docentes e TAES, principalmente, docentes, gestores, coordenadores de cursos, chefes de departamentos e direções de Centros de Ensino |
| 2022 | Curso gestão universitária: Coordenação de Curso, Chefia de Departamento, Participação em Colegiados e Câmaras Estrutura Universitária          | 20 horas      | 30          | Docentes  |
| 2022 | Introdução à ética do servidor público federal da UFSC  | 08 horas      | 10          | -   |

Fonte: UFSC (2023b)

Com base na Figura 3, percebe-se a escassez de ações voltadas à capacitação dos docentes para o exercício de cargos de gestão, como relatado por Cruz, Lima e Mendes (2021) e Marra (2006), agravado pelo fato de as ações serem ofertadas aos professores de forma opcional. Analisando os Planos de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC de 2021 e de 2022, verifica-se que algumas ações de treinamentos estavam planejadas, mas não foram efetivamente ofertadas pela universidade aos seus servidores (UFSC, 2021b, 2022a, 2023b). Cabe lembrar que, para Silva, Pinho e Silva (2019), a efetividade da governança depende de treinamentos regulares para todos os atores que atuam na instituição, para que as pessoas assimilem a integridade no seu dia a dia. A governança e seus princípios devem ser institucionalizados e estar enraizados na cultura das instituições (Silva, Pinho; Silva, 2019).

Em síntese, em relação ao treinamento e capacitação, destacaram-se entre as sugestões realizadas pelos entrevistados: a capacitação específica em relação à governança, *accountability* e transparência, citada por seis entrevistados; a oferta de cursos na área de gestão pública, citada por dois entrevistados; a necessidade de se oferecer treinamento contínuo, mencionada por dois entrevistados; e a necessidade de se oferecer capacitação

prévia aos futuros ocupantes de funções de gestão e aos servidores docentes recém-admitidos, apontada também por dois entrevistados. Por outro lado, destaca-se que algumas sugestões realizadas pelos respondentes já começaram a ser implementadas na UFSC, sobretudo, a partir da criação da Escola de Gestores.

#### 4.2 SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA

A segunda questão focou nas possibilidades de aperfeiçoamento da governança na UFSC. Para tal, questionou-se aos respondentes o que eles poderiam sugerir para melhorar a governança na Universidade. Todos os entrevistados responderam essa questão.

A formação e a qualificação, apesar de terem sido alvo de uma questão específica, foram novamente citadas por quatro dos quinze respondentes (E1, E8, E10 e E15). Entre as respostas, o entrevistado E10 destacou a oferta de cursos aos servidores recém-admitidos na Universidade, sobretudo, a oferta de cursos acerca dos sistemas informatizados utilizados na UFSC e, à semelhança do comentário do entrevistado E2 à questão analisada na subseção anterior, o entrevistado E10 também grifou a criação da Escola de Gestores:

Então, o que eu vejo hoje é um embrião disso. O professor Cancellier, a Carla Búrigo, a atual Pró-reitora [de Gestão de Pessoas], instituíram a Escola de Gestão. Uma escola para os gestores. A ideia do professor Cancellier era essa, era formar uma escola dentro da Universidade para qualificar e capacitar os seus servidores para as suas atividades (E10).

Por outro lado, apesar de ter reconhecido a importância do programa interno de capacitação, o entrevistado E10 considerou que ainda há falhas no programa no que se refere, especificamente, à qualificação dos novos servidores docentes.

Esse candidato a professor, se ele não teve experiência nenhuma anterior, ele chega dentro da Universidade para trabalhar como professor, mas ele nunca trabalhou como professor. Ele se qualificou fazendo mestrado e doutorado. Na realidade, ele se qualificou fazendo pesquisa. Mas ele chega aqui e ele vai se tornar um professor. Então, o que ele entende de técnicas de ensino, técnicas de avaliação, técnicas de aprendizagem? Então, a Universidade tem que trabalhar isso. Hoje tem o PROFOR, que é programa de formação continuada de professores, que também tem para os servidores técnico-administrativos. Mas acho que isso tudo ainda está muito incipiente (E10).

Ressalta-se que a oferta de capacitação aos servidores docentes recém-admitidos foi uma das recomendações analisadas na subseção anterior, mencionada pelo participante E8. Entretanto, como constatado, as ações voltadas à capacitação dos docentes para o exercício de cargos de gestão são escassas, cenário que coincide com as pesquisas de Cruz, Lima e Mendes (2021) e Marra (2006). Para o entrevistado E12, um ponto para o aperfeiçoamento da governança na UFSC já está sendo explorado e deve ser continuado. Assim, o respondente recomenda que se deve:

Seguir o que já está se construindo. Continuar aprimorando a construção de Regimentos Internos para as diversas áreas, aprimorar-se um Código de Ética, publicizá-lo e fazer com que os servidores construam esse código de ética junto com a gestão, de maneira que possam ser refletidos e compartilhados os valores da academia, da Universidade e do seu local de trabalho (E12).

Essa declaração vai ao encontro com o entendimento de Silva, Pinho e Silva (2019) de que os códigos de ética são importantes, haja vista que podem moldar o comportamento dos atores das instituições públicas, contribuindo para o alcance do interesse público.

A criação de um comitê ou comissão de governança, a fim de institucionalizá-la na Universidade, foi citada por três respondentes (E3, E5 e E9) como uma oportunidade de aperfeiçoamento da governança na instituição: “*para melhorar, deveria se institucionalizar.*

Eu acho que deveria ter um comitê de governança discutindo isso” (E5).

Para o entrevistado E3, é importante à (re)constituição de uma Comissão dedicada à governança na UFSC, tal como já acontece em relação à gestão de riscos, e a partir da qual se defina o modelo e as ferramentas de governança que a instituição irá adotar. O entrevistado E3 julga que, para formação dessa Comissão, é necessária uma ação a nível estratégico, partindo do Gabinete do Reitor.

A ideia de definir o modelo e os mecanismos de governança para a universidade é condizente com o entendimento de Koppell (2005) de que a organização que tenta ser *accountable* em todos os sentidos pode apresentar falhas na *accountability* ao não satisfazer nenhum. Entretanto, apesar de aparentar ser uma ideia inovadora na UFSC, ressalta-se que em 15 de agosto de 2017 foi criado um comitê com o propósito de debater o assunto na instituição. A Portaria nº 1.939/2017/GR instituiu o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual foi reinstituído pela Portaria nº 473/2023/GR (UFSC, 2018; 2023a).

O respondente E9 recomendou que, além do comitê geral formado por representantes de diversos setores, se estabelecessem também comitês setorializados. O entrevistado E11 não mencionou a criação de um comitê ou comissão de governança, todavia considerou a institucionalização da governança um ponto importante a ser aprimorado na instituição. Segundo o entrevistado:

A Universidade, com o tamanho que ela tem, a cada ano são centenas de pessoas que entram, centenas de pessoas que saem. As questões de gestão acabam influenciando muito. Cada vez que tu mudas uma equipe gestora da Universidade, tu acabas trazendo novos procedimentos. E essa questão da governança, ela tem que ser transversal a tudo isso. Ela não pode ficar dependendo de gestões (E11).

Novamente remete-se a necessidade de que a governança e seus princípios constituam uma política institucionalizada e enraizada na cultura organizacional (Silva, Pinho; Silva, 2019) ficando, assim, menos suscetível a interferências políticas.

A participação e a integração foram elementos implícita ou explicitamente mencionados, respectivamente, por quatro e três entrevistados. A participação foi citada pelos respondentes E5, E9, E11 e E12 e a integração foi citada pelos respondentes E5, E11 e E13. Em relação à participação, o entrevistado E5 aconselhou que o comitê ou comissão de governança seja formado por: “atores das mais diversas unidades, que representassem as mais diversas unidades administrativas e segmentos [alunos, professores, técnicos-administrativos], justamente para poder discutir, orientar, normatizar e estruturar um processo, que pudesse dar essa orientação e esse alinhamento” (E5).

Como já mencionado, igualmente o respondente E9 sugeriu a participação de servidores de diversos setores no comitê de governança. O respondente E12 também enfatizou a participação. Ao ponderar sobre a construção e o aperfeiçoamento dos Regimentos Internos e do Código de Ética, o entrevistado discorreu:

E que todos sejam participativos. Que a melhoria da governança, além do aspecto normativo, legal, ela passa por um processo participativo. Na medida em que se constrói valores, na medida em que se constrói a transparência, na medida em que se constrói regimentos e manuais conjuntamente, se passa a tomar um cuidado para que não sejam desvirtuados (E12).

Conforme a literatura, o envolvimento de todos é essencial para a efetividade e eficácia do planejamento estratégico das IES (Heil & Laux, 2017) e a integração das partes é necessária para que o planejamento estratégico seja concretizado nessas instituições (Meyer, Sermann; Mangolim, 2004).

O entrevistado E11 também enfatizou a importância de que todos participem e sejam ouvidos para que se consiga o aperfeiçoamento da gestão. Além da participação, o respondente E11 considerou que a integração é outro ponto a ser aperfeiçoado na UFSC. Ao ser questionado sobre o que poderia sugerir para melhorar a governança na Universidade, o entrevistado respondeu:

Eu penso que talvez uma integração maior entre as unidades, neste aspecto... Cada unidade tem os seus modelos de aplicação [da governança], talvez o que precisaria é buscar integrar um pouco mais isso, uma participação das pessoas através de algum setor talvez específico... Eu insisto sempre, cada unidade, ela tem a sua especificidade, então não dá para ti (sic) aplicar exatamente a mesma regra. Mas eu acho que um procedimento que buscasse acompanhar, com uma certa frequência, juntar e estabelecer grandes linhas (E11).

Desta forma, nota-se que o entrevistado reconhece que o contexto universitário possui diversas especificidades ao mesmo tempo em que não descarta a necessidade de a Universidade possuir um norteamento. O entrevistado E11 infere também que a realização de trabalhos e pesquisas que tenham a UFSC como objeto de estudo pode contribuir para a elucidação de pontos de convergência e divergência entre as diversas unidades da Universidade e podem contribuir para o desenvolvimento de mecanismos para alinhamento das ações dessas unidades.

A necessidade de haver um direcionamento também foi apontada pelos respondentes E5 e E10. Segundo o entrevistado E10:

Poderia haver um caderno metodológico... Então, acho que a Universidade está caminhando para isso. Mas a gente ainda não tem esse caderno metodológico aqui dentro. Algumas pessoas poderiam dizer que isso poderia burocratizar, tirar a liberdade, mas eu acho que tu podes ‘carregar na tinta’ ou não, né? Porque esse caderno, ele pode ser só um norte (E10).

O entrevistado E5 mencionou também a falta de convergência das ações: “As ações de governança, elas já acontecem, de forma autônoma, independente e mais por uma ação voluntária das unidades ou por entendimento de diversos atores. Mas o que a gente não observa é uma convergência nesse sentido” (E5).

Como sugestão para o aperfeiçoamento da governança, três entrevistados (E9, E11 e E14) mencionaram a criação e internalização de cultura que favoreça a governança. Na opinião do entrevistado E14, a internalização da cultura de transparência é o ponto inicial para melhorar a governança na Universidade. Já para o respondente E9, o comitê ou comissão de governança teria como função, entre outras, contribuir para a introdução da cultura de governança nas rotinas da instituição, por meio da disseminação de princípios, conceitos e ações relativos à governança. Essas declarações corroboram com Silva, Pinho e Silva (2019,

p. 6) que alegam que para que a governança possa ser concretizada, “é necessário que a cultura organizacional compartilhe” dos princípios da governança.

No entendimento do entrevistado E11, considerando que, como citado anteriormente, tanto os processos sofrem modificações contínuas quanto o quadro de servidores e gestores muda com certa frequência, deve-se criar uma cultura interna de atenção permanente com o aperfeiçoamento da governança, *accountability* e *compliance*. Como já mencionado, o respondente E11 considerou que a governança deve ser tratada transversalmente, independentemente de gestões. Sem pôr em dúvida a importância dos mecanismos de governança, *accountability* e transparência, o respondente declarou que deve haver a preocupação com que esses mecanismos integrem e contribuam com o sistema: “nós temos que criar mecanismos de governança que atendam essa necessidade, que sejam algo que faça parte da rotina, mas que não sejam impeditivos para atingir a missão da Universidade” (E11).

Nota-se uma preocupação com o não engessamento da Universidade, preocupação essa compartilhada com o respondente E4. Três entrevistados (E1, E2 e E8) sugeriram o desenvolvimento de planejamento ou de planejamento estratégico como forma de aprimorar a governança na UFSC. Segundo o respondente E2:

A governança supõe um programa, no mínimo tem que saber o que você quer governar e para quem... Eu preciso saber o que quero e como que eu vou atingir. Tem planos? Tem metas? Essa é uma coisa que é absolutamente importante (E2).

O entrevistado E1, por sua vez, considerou que não adianta haver a disposição em se aprimorar a governança se não houver um planejamento coletivo que vá ao encontro disso. O entrevistado entende que deve haver o planejamento setorial: “como um meio do fomento do próprio planejamento institucional. A gente tem que planejar, a gente não planeja, a gente trabalha com emergência. E precisamos planejar... Nós precisamos saber para onde estamos caminhando...” (E1). Apesar de destacar a importância do planejamento, o respondente E8 argumentou que: “não adianta nada você traçar um monte de regras e fluxogramas e passo-a-passo se as pessoas não estão cientes e dispostas a fazer aquilo e não sabem que aquilo ali é importante” (E8).

Assim, o entrevistado E8 ressaltou o papel crucial das pessoas para que as operações funcionem, corroborando com Heil e Laux (2017) que ponderam que o envolvimento de todos é essencial para a efetividade e eficácia do planejamento das IES. Abordando elementos como consciência, conscientização, motivação, desempenho e remuneração, o respondente E8 argumentou que a gestão deve dar atenção ao elemento humano:

Tudo isso aqui depende das pessoas. Tudo isso aqui depende da consciência da pessoa, o quanto que ela sabe, onde é que ela está, o que é que ela está fazendo, para que ela está fazendo... Porque um dos maiores problemas do setor público é a motivação para o trabalho... Como que você incentiva um funcionário público a desempenhar bem o seu trabalho? Ele tem que saber a importância do trabalho dele. Se o trabalho dele for melhor feito, o que aquilo ali implica na sociedade (E8).

Entre os elementos da governança pública, cujos mecanismos surgiram para alinhar os interesses das partes, minimizar os conflitos de agência e permitir que o cidadão observe os serviços prestados pela entidade pública o *enforcement* ou imputabilidade, dimensão da *accountability*, pode promover o alinhamento dos interesses das partes e melhorar os resultados, pois implica em possibilidade de recompensa ou punição pelo desempenho (Koppell, 2005; Schedler, 1999).

Assim como o respondente E8, o respondente E15 ressaltou a importância do elemento humano, destacando a necessidade de conscientizar os servidores acerca da importância da governança. Por sua vez, o entrevistado E2 relatou a necessidade de aprimoramento contínuo dos sistemas de seleção de gestores, dado que a seleção dos gestores é um processo complexo que envolve diversos aspectos, entre os quais, a confiança e a afinidade de objetivos: “Então também, além de um plano, além de uma filosofia de trabalho, você tem que ter um sistema de escolha” (E2).

De fato, a seleção de gestores é fator significativo para a governança, sendo “Critérios de escolha da alta gestão” um dos indicadores definidos pela Controladoria-Geral da União (Brasil, 2018) e por Barreto e Vieira (2021) para a avaliação de programas de integridade. Embora tenha instituído seu Programa de Integridade em 2020<sup>1</sup>, a UFSC atende parcialmente esse indicador, dado que somente a escolha do dirigente máximo da instituição, o Reitor, é baseada em critérios pré-estabelecidos. Para a escolha dos demais membros da alta gestão a instituição não possui critérios pré-definidos.

Ainda em relação à gestão de pessoas, o entrevistado E6 respondeu que, para melhorar a governança, é necessário aumentar o quadro de servidores, citando como problema a falta de servidores. Já a declaração do respondente E4 remete ao clima organizacional:

Eu acho que a governança da Universidade está muito associada a como o nosso ambiente é, principalmente para o nosso público interno. Então, eu acho que têm que ser exercitados todos os dias os valores da transparência sim, mas também da harmonia, do respeito, da tolerância, do diálogo, da conversa, das soluções possíveis, não necessariamente as ideais, as possíveis. E se isso for feito, obviamente de uma forma efetiva, responsável e que a gestão consiga dar vazão àquelas demandas, para mim nós estamos tendo uma governança, na boa prática de governança (E4).

Embora com focos distintos, tanto o respondente E11 quanto o respondente E14 abordaram a questão da disponibilização de dados. O respondente E14 recomendou que a Universidade promova a abertura de dados, considerando os princípios dos dados abertos. O entrevistado E11, por sua vez, mencionou o gerenciamento de dados e informações por meio de sistemas inteligentes de informação, que deem mais celeridade tanto à produção de conhecimento quanto aos processos decisórios. Sendo assim, o respondente recomendou a utilização de sistemas de informação por todas as unidades da Universidade. Para o entrevistado E15, a UFSC deve “disponibilizar as ferramentas necessárias para a implementação, gestão e controle da governança, a todos” (E15). Com efeito, os sistemas de informação são ferramentas que podem contribuir para a gestão e o controle da governança e, conforme apontado por Roczanski (2009), a ausência de sistemas de informações gerenciais acarreta falhas na divulgação de informações, afetando a transparência e a prestação de contas à sociedade. Nesse sentido, com o objetivo de fornecer à gestão, à comunidade universitária e aos órgãos de controle um panorama de dados, em novembro 2021, a universidade lançou a plataforma Observatório UFSC que engloba, em um único local, dados e informações de diversas áreas da instituição (UFSC, 2021a, n.d.-b).

Por fim, o respondente E7 reforçou a necessidade de um sistema de controle sobre os órgãos controladores e, então, a partir da eficiência da fiscalização sobre esses órgãos e da inibição de que esses cometam abusos de poder, estabelecer mecanismos de controle interno

---

<sup>1</sup> Disponível em:

[https://gestaoeintegridade.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_Normativa\\_n.\\_143\\_2020\\_CUn.pdf](https://gestaoeintegridade.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n._143_2020_CUn.pdf)

mais eficientes, mais aprimorados e que obedeçam a critérios de *accountability*. Contextualizando, no período das entrevistas, a UFSC enfrentava um momento turbulento devido à Operação Ouvidos Moucos, deflagrada pela Polícia Federal em 14 de setembro de 2017. A operação visava investigar supostos desvios de recursos destinados para cursos de Educação a Distância. Na data da deflagração da operação, sete pessoas foram presas, incluindo o então Reitor Luiz Carlos Cancellier de Olivo (Amado, 2017). A situação agravou-se em 2 de outubro de 2017, quando Luiz Cancellier, já em liberdade, porém impedido de retornar à Universidade, cometeu suicídio em um shopping de Florianópolis (Soares, 2018).

Em relação ao aperfeiçoamento da governança, destacaram-se as seguintes recomendações realizadas pelos entrevistados: Treinamento e capacitação, aspectos citados por quatro respondentes (E1, E8, E10 e E15); Gestão de pessoas - conscientização, motivação e sistemas de seleção - aspectos mencionados por quatro entrevistados (E2, E6, E8 e E15); participação dos servidores nos mecanismos de governança, aspecto mencionado por quatro respondentes (E5, E9, E11 e E12); criação de comitê ou comissão de governança, sugestão de três participantes (E3, E5 e E9); criação e a internalização de cultura que favoreça a governança, sugestão de três participantes (E9, E11 e E14); melhoria da integração, mencionada por três entrevistados (E5, E11 e E13); possuir norteamento/diretrizes orientadoras, necessidade declarada por três respondentes (E5, E10 e E11); e desenvolvimento de planejamento como estratégia para o aprimoramento da governança na UFSC, recomendação de três entrevistados (E1, E2 e E8).

Diante do exposto, finaliza-se a análise das recomendações dos participantes para o aperfeiçoamento da governança na universidade. Visando contribuir para a melhoria da governança na instituição, a seguir apresentam-se as diretrizes para o aperfeiçoamento da governança na UFSC, com base na literatura e nos atores da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como toda organização, as universidades devem se comportar de forma socialmente responsável e devem empregar mecanismos de gestão eficientes, que contribuam com o atendimento das demandas dos cidadãos e que permitam a continuidade da instituição. Nesse cenário, essa pesquisa teve como objetivos identificar sugestões visando o aperfeiçoamento da governança institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Visando a melhoria da governança, destacaram-se as seguintes sugestões dos entrevistados relativas à capacitação: a oferta de capacitação específica em relação à governança, *accountability* e transparência; a oferta de cursos na área de gestão pública; e a necessidade de se oferecer treinamento contínuo. Para o aprimoramento da governança na UFSC destacaram-se as seguintes sugestões: oferta de cursos de formação e qualificação; criação de espaços que possibilitem a participação; criação de mecanismos que favoreçam a integração entre as diversas áreas da universidade; criação de um comitê ou comissão de governança; elaboração de planejamento ou de planejamento estratégico; criação e internalização da cultura de governança.

Depreendeu-se que para alguns participantes, a institucionalização de políticas e a cultura estão interligados e que a existência de um comitê ou comissão de governança pode contribuir para a institucionalização da governança na universidade. Constata-se ainda que a UFSC, mesmo apresentando diversos avanços em relação à *accountability* e transparência,



ainda tem um longo caminho a percorrer, sobretudo no que se refere ao envolvimento dos diversos atores nos debates e decisões e aos mecanismos de participação social.

Infere-se nesse estudo as limitações do estudo de caso, pois os resultados aqui apresentados podem não refletir a realidade de outras IES públicas. Entretanto, embora as informações coletadas na UFSC não possam, em princípio, ser extrapoladas para outras instituições, podem servir como base para novas interpretações e conclusões.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas para analisar o nível de conhecimento dos servidores (docentes e técnico-administrativos) sobre o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controle da UFSC e sobre as práticas de governança da universidade. Também se recomenda a realização de estudos para avaliar a viabilidade da participação ampla de todos os grupos de interesse no comitê de governança da universidade.

## REFERÊNCIAS

- Amado, A. Reitor da UFSC é um dos presos na Operação Ouvidos Mucos. **Agência Brasil**, Brasília, 14 de setembro de 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-09/reitor-da-ufsc-e-um-dos-presos-na-operacao-ouvidos-mucos>>. Acesso em: 17 abr. 2023.
- Azzari, B.; Silva, A. S.; Chiarello, F. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, v. 26, n. 10, p. 457-470, 2020.
- Barreto, R.T.S.; Vieira, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, n. 3, p. 442-463, jul./set. 2021.
- Bernheim, C. T.; Chauí, M. de S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Unesco, 2008.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, 2014.
- \_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. 2015.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Anexo IV: Planilha de Avaliação - Integridade em PAR.xls**. 2018.
- Ceballos Hornero, D. Evolución de la gobernanza universitaria pública en España. De la gestión al control. **Vinculatégica**, v. 1, n. 1, p. 1877-1894, 2015.
- Cruz, G. M. D.; Lima, I. A.; Mendes, M. A. Coordenador de programa de pós-graduação strictu sensu: desafios e atribuições do cargo em uma Universidade Pública. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 18, 2021. **Anais**. 2021.
- Ganga Contreras, F., Abello Romero, J.; Quiroz Castillo, J. Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual. In F. Ganga Contreras, J. Abello Romero; J. Quiroz Castillo. **Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas y empíricas** (pp. 11-20). Santiago: Editorial CEDAC, 2014.
- Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Godoy, A. S. Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p 147-179.

Goldenberg, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

Heil, G. P.; Laux, R. O. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 115-133, maio 2017.

Koppell, J. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountability disorder”. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan. 2005.

Marques, M. **Governança e o alinhamento de práticas de sustentabilidade em instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Universidade Ibirapuera. Programa de Mestrado Profissional em Administração, São Paulo, 2021.

Marra, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253-265, jul./dez. 2006.

Mello, M. S.; Silva, R. O. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma Universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CNEC)**, v. 17, n. 33, p.68-80, jan./jun. 2018.

Meyer Júnior, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

\_\_\_\_\_; Sermann, L.; Mangolim, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 4, 2004, Mar del Plata. **Anais**, 2004.

Nogueira, M. G. S.; Garcia, T. E. M.; Ramos, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>

Pérez Martínez, A.; Rodríguez Fernández. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. **Hallazgos**, v. 18, n. 35, p. 233–257, jan./jun. 2021.

Pérez Martínez, A., Rodríguez Fernández, A.; Hinojosa de Aguilar, S. Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. **Opción**, v. 34, n. 86, p. 176-200, 2019.

Pinho, J. A. G. D.; Sacramento, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

Platt Neto, O. A. et al. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.

Rizzatti, G.; Pereira, M. F. **O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores**: estudo multicase nas universidades de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14, 2014, Florianópolis. **Anais**, 2014.

Roczanski, C. R. M. **Universidade Pública e Accountability**: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2009.

Sant’Ana, T. D. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

Schedler, A. Conceptualizing accountability. In: Schedler, A.; Diamond, L.; Plattner, M. F. (Eds.). **The selfrestraining state. Power and accountability in new democracies**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999. p. 13-27.

Silva, N. R.; Pinho, J. A., Silva; A. C. F. **Gestão de programa de integridade**: uma abordagem da proposta da política do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) à luz da portaria CGU nº 57 de 2019. Enap, 2019.

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

\_\_\_\_\_. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2009.

Soares, J. Ouvidos Moucos completa 4 meses sem conclusão: PF pede mais 90 dias de investigações na operação na Federal de Santa Catarina, marcada por suicídio do reitor. **O Globo**, Rio de Janeiro, 14 de janeiro de 2018. Disponível em:

<<https://oglobo.globo.com/brasil/ouvidos-moucos-completa-4-meses-sem-conclusao-22286582>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Timmers, H. **Government Governance**: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. 2000.

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

Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa nº 51/CUn/2015, de 2 de junho de 2015**. Regulamenta o Programa de Formação Continuada – PROFOR na Universidade Federal de Santa Catarina. 2015.

\_\_\_\_\_. **Observatório UFSC é lançado com mais de 300 indicadores sobre 21 áreas de atuação da universidade**. 2021a. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/tags/observatorio-ufsc/>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **UFSC é a sexta melhor universidade da América Latina no ranking da Times Higher Education**. 2022a. Disponível em: <<https://noticias.ufsc.br/2022/07/ufsc-e-a-sexta-melhor-universidade-da-america-latina-no-ranking-da-times-higher-education/>>. Acesso em 02 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. **Sistema Gestor de Capacitação (SGCA)**. 2023a. Disponível em: <<https://sgca.sistemas.ufsc.br/publico/login.xhtml>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 473/2023/ GR, 01 de março de 2023**. 2023b. Disponível em: <[https://gestaoederiscos.paginas.ufsc.br/files/2023/03/Portaria-473.2023.GR\\_.pdf](https://gestaoederiscos.paginas.ufsc.br/files/2023/03/Portaria-473.2023.GR_.pdf)>. Acesso em 10 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Reitor. **Portarias da UFSC**. 2018. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Escola de Gestores. **Escola de Gestores da UFSC**. s.d. Disponível em: <<https://escoladegestores.ufsc.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. Observatório UFSC. Sobre. Disponível em: <[https://obs.ufsc.br/observatorio/home/sobre#corpo\\_pagina](https://obs.ufsc.br/observatorio/home/sobre#corpo_pagina)>. Acesso em: 05 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. **Plano de desenvolvimento de pessoas 2021**. 2021b. Disponível em: <<https://capacitacao.ufsc.br/files/2021/04/PDP-2021.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento de pessoas 2022**. 2022b. Disponível em: <<https://capacitacao.ufsc.br/files/2022/02/PDP-2022.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Vieira, J. B.; Barreto, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

Vieira, V. B. H. A.; Silva, E. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 5, 2016, São Paulo. **Anais**. 2016.

Zaia, J. C. M., Meyer, V., Jr.; Lopes, M. C. B. Competição e estratégias: uma análise do Curso de Zootecnia de uma universidade privada. **Acta Scientiarum Human and Social Sciences**, Maringá, v. 27, n. 1, p. 111- 117, 2005.

Zuccolotto, R.; Teixeira, M. A. C. **Transparência**: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro. Brasília: Enap, 2019.