



CAPÍTULO 12

CONCEITOS DE GOVERNANÇA APLICADOS NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300612>

Karina da Silva

Mestra em Administração (PPGA - UNIR)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Carlos Henrique Silva de França

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Julio César Magalhães

Especialista em Auditoria pública e privada (FIMCA)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Aline Barros Saab

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Joanilce da Silva Bandeira de Oliveira

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Luciana Teixeira

Doutoranda em Administração (PPGA - UFV)

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Diego Fialho da Silva

Doutorando em Administração (PPGAD – UFMS)

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

Endereço: Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil

Dyllmar Alves de Sousa

Doutorando em Administração (PPGAD – UFMS)
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
Endereço: Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil

Clésia Maria de Oliveira

Doutora em Administração (PPGA - UFSC)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Cidade, Estado, País

RESUMO: A governança universitária tem sido destaque nos últimos anos na administração pública e está relacionada com os processos, sistemas, práticas e procedimentos que governam as instituições. A presente pesquisa teve como objetivo analisar quais conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária. Com isso foi realizada uma revisão sistemática por meio de busca simples em duas bases de dados: Portal de Periódicos da CAPES e SPELL®, com o descritor “governança universitária” o que resultou em uma amostra final de dezoito artigos. Após a seleção das publicações, seguiu-se para análise dos dados com o emprego da técnica análise categorial e, a partir da leitura dos artigos, desenvolveu-se quatro categorias. Notadamente foi constatado que há uma pluralidade de conceitos presentes na literatura para governança universitária e falta consenso para uma única definição entre os autores.

PALAVRAS-CHAVE: Governança, Conceitos, Governança Universitária, Revisão Sistemática, Análise Categorial.

GOVERNANCE CONCEPTS APPLIED IN UNIVERSITY GOVERNANCE: A SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT: University governance has been a highlight in recent years in public administration and is related to the processes, systems, practices and procedures that govern institutions. This research aimed to verify which governance concepts are used in the literature for university governance. With this, a systematic review was carried out through simple search in two databases: CAPES Journal Portal and SPELL®, with the descriptor “university governance” which resulted in a final sample of eighteen articles. After the selection of publications, four categories were followed for data analysis with the use of the technique and from the reading of the articles. Notified ly, it was observed that there is a plurality of concepts present in the literature for university governance and there is a lack of consensus for a single definition among the authors.

KEYWORDS: Governance, Concepts, University Governance, Systematic Review, Categorical Analysis.

INTRODUÇÃO

O termo governança não deve ser considerado como sinônimo de governo, uma vez que este termo é muito mais abrangente. A governança refere-se a um novo método de governar, um novo processo pelo qual a sociedade é governada (Rhodes, 1996). Devido a amplitude do termo governança, Mello e Slomski (2010), consideram que o seu uso varia de acordo com o enfoque e a área nas quais está empregado. Dessa forma, há uma polissemia dos significados e conceitos de governança.

Nessa linha de raciocínio, Alves (2001) afirma que a governança é um conceito frequentemente difuso, sendo aplicado tanto na área de gestão de empresa (governança corporativa), quanto na área ambiental (governança ambiental), ou ainda como forma de prevenção ou combate à corrupção de servidores públicos (governança pública). Portanto, ao realizar uma síntese sobre o entendimento de governança, o termo parece buscar o aperfeiçoamento do comportamento humano e institucional (Alves, 2001).

Ainda que apresente várias semelhanças, a governança em organizações públicas e privadas possui foco distinto (Matias-Pereira, 2010). As semelhanças estão em seus princípios básicos, tais como: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*). Dessa forma, observa-se que a governança abrange não apenas o setor privado, mas também o setor público, uma vez que os problemas percebidos na administração pública podem ser amenizados com a devida utilização de alguns princípios oriundos da governança corporativa do setor privado (Slomski et al., 2008).

Portanto, é possível afirmar que a governança está presente em todas as organizações públicas sejam elas municipais, estaduais ou federais (Marques et al., 2020). Nessa área pública estão presentes as instituições de ensino superior (IES), que para Souza (2017), encontram-se em constante crescimento devido às ações de políticas públicas estabelecidas por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), divulgado em 2007, no qual se sobressai o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Ademais, a própria sujeição ao contexto da gestão pública instiga as IES públicas a incorporarem novos modelos e paradigmas (Gesser et al., 2021), de tal forma que, embora tenham suas peculiaridades, essas instituições não prescindem de mecanismos de gestão e governança, como *accountability*, transparência e responsabilidade social (Silva, 2016). Ao contrário, a governança aplicada às IES públicas, ou a governança universitária, pode refletir a melhor forma de organizações altamente especializadas e complexas, como as universidades, se organizarem para cumprirem suas finalidades e missões, em um contexto de grande relevância para a qualidade da formação profissional, a autonomia, o comprometimento com a pesquisa e a formação cidadã como um todo (Gesser et al., 2021).

Ainda no contexto educacional brasileiro, estudo desenvolvido por Santos et al. (2016), por meio de uma revisão analítica-descritiva da literatura do período 2004-2015, discute a polissemia do termo governança em diferentes campos do conhecimento, com ênfase no da Educação. Os resultados, segundo os autores, indicam que o termo governança tem sido cada vez mais usado em discussões sobre as mudanças no papel do estado e também sobre as fases das políticas públicas educacionais, por força das parcerias público-privadas. Os autores concluem que, dado o número limitado de estudos identificados, há também necessidade de ampliar o debate sobre governança educacional na academia brasileira (Santos et al., 2016).

Diante da polissemia do termo governança e sua aplicação em diferentes áreas do conhecimento, sobretudo no campo educacional, bem como da relevância da educação superior e das universidades para a formação cidadã e, por conseguinte, a importância de se conhecer como a governança vem sendo construída no contexto educacional universitário, o presente estudo busca responder: quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária?

Por meio de uma revisão sistemática, o presente estudo tem como objetivo analisar na literatura os conceitos sobre governança que são aplicados na governança universitária.

O termo “governança universitária” é compreendido como o processo de criação de políticas e decisões de alto nível em Instituições de Ensino Superior (IES), dessa forma, a temática sobre a governança universitária encontra-se no centro dos debates relacionados ao futuro da educação formal (Kezar; Eckel, 2004), afinal, entender não apenas como estão organizadas – administrativa, jurídica e economicamente – essas instituições, mas também compreender suas relações com entidades e atores externos é fundamental para garantir os objetivos da educação superior de qualidade.

No Brasil, até 2020, de acordo com o último Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), era regulamentado um total de 203 universidades, entre públicas e privadas. Em virtude de seus formatos de organização, financiamento e atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), essas são instituições permanentemente submetidas a desafios, justificando, assim, de maneira mais profunda, a necessidade de discussão do tema.

Após o levantamento da literatura sobre a temática, identificou-se uma carência de trabalhos sobre o tema da governança universitária. Portanto, esta pesquisa se justifica com base na insuficiência de produções científicas sobre governança universitária, uma vez que se trata de um tema atual nos debates acadêmicos (Gesser, 2018), este estudo visa ainda contribuir para o desenvolvimento da administração universitária enquanto corpo teórico e profissional, por se tratar de um campo científico em desenvolvimento (Schlickmann, 2013). Assim, entende-se que existe uma

significativa oportunidade de pesquisa, dada a relevância do tema e o impacto nas IES para o desenvolvimento no setor educacional, tanto pela exigência profissional das atividades em função da complexidade das instituições de ensino superior diante do sistema educacional como um todo, tanto pela sociedade que almeja por entrega de um serviço público educacional de qualidade (Búrigo; Jacobsen; Wiggers, 2016; Meyer; Meyer, 2013).

O trabalho está estruturado em cinco seções, sendo a primeira seção a presente introdução, em que traz uma breve descrição da aplicação da governança nos setores privado e público, o problema de pesquisa e a justificativa ou relevância deste estudo. A segunda seção, tem-se a revisão da literatura que norteiam este estudo, onde é descrita a diversidade dos conceitos sobre o termo governança; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa; na quarta seção expõe-se os resultados e discussões do trabalho; e, por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais do estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

A governança insulta as organizações na busca pelo aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (Alves, 2001). As estruturas de governança abrangem desde o ambiente regional ao internacional e seus diferentes modos predominam em diversas esferas da vida social (Meadowcroft *et al.*, 2005). De modo geral, a governança alinha: a estrutura, administração e controle de qualquer instituição, seja pública ou privada (Santos, 2008). Os conceitos de governança são tão amplos que envolvem estratégias de alinhamento para a resolução de interação, responsabilidade social, sustentabilidade, políticas de governança das empresas, entre outros temas (Marques, 2007).

Por não se constituir de um conceito definido, a governança pública carece de um único significado, contudo, há uma convergência para identificar pontos de partida para o seu entendimento no campo da administração pública (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Para Bevir (2007), o uso do termo “governança” difere em significados e em contextos teóricos. Virgili Lillo, Ganga Contreras e Figueroa Aillañir (2015) consideram que a governança possui um conceito multifacetado que pode ser entendido em termos de como o poder do governo é exercido e sua tomada de decisões. Segundo Nogueira *et al.* (2012), a governança é um modelo de gestão que minimiza o poder decisório dos gestores, uma vez que tal poder é compartilhado com os outros indivíduos que participam das decisões dentro da organização.

Na área educacional, encontram-se as instituições de ensino superior (IES), que dependendo de sua natureza podem ser públicas ou privadas. As universidades são instituições complexas, pois não são estruturadas de forma homogênea

(Meiners; McCormick, 1988), a complexidade deriva da sua organização, estrutura, financiamento, administração burocrática e conservadora, concentração de poder e autonomia, tipo de profissional atuante, diversidades de objetivos e suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão de serviços à sociedade. Portanto, a gestão dessas instituições é peculiar (Gesser; Oliveira; Machado, 2017), pois constantemente há tomadas de decisões, exigidas pelas demandas do ensino superior e pelo governo, o qual garante que os sistemas educacionais sejam administrados de forma plena (Fielden, 2008).

Segundo Nogueira *et al.* (2012), as instituições de ensino superior públicas são organizações que oferecem serviços com responsabilidades sociais que não diferem muito dos serviços desenvolvidos por instituições de ensino superior privadas, principalmente quanto às obrigações de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional.

As diferenças entre as IES que não possuem a mesma natureza estão nos valores, objetivos e finalidades e ainda o pagamento dos impostos e contribuições indiretos para a sua manutenção, independente do usufruto dos serviços oferecidos. Nesse contexto, a universidade por está em permanente transformações e desafios, inclusive por força da sociedade, deve considerar os temas de governança em sua gestão (Foleto; Tavares, 2014).

Para a pertinência da governança ao contexto universitário, deve-se levar em conta as complexidades das instituições de ensino superior (Ganga Contreras *et al.*, 2014), dessa forma os princípios e elementos de governança deverão ser adaptados conforme a natureza da instituição (Andrade, 2002; Slomski *et al.*, 2008), uma vez que as particularidades das universidades públicas influenciam em sua gestão (Meyer Júnior, 2014).

Outras peculiaridades das instituições de ensino superior apontadas por Andrade (2002), são seus elementos característicos como o campo de ação multifacetado; objetivos institucionais complexos e divergentes; dificuldade para definição de metas operacionais e institucionais; poder de autonomia dos profissionais; resistência à adoção de tecnologias; descentralização e fragmentação da estrutura institucional; ausência de interação entre as áreas; divergência no processo decisório, espalhado entre diversos atores e unidades.

Com a implantação dos novos modelos de administração pública, as IES, tendem a alterar seus modelos conservadores, pois os novos modelos envolvem mudança na estratégia de governança voltada para o atendimento às demandas de seus stakeholders e demonstração de resultados (Rocznaski; Tomasi, 2010).

A governança nas instituições de ensino superior está relacionada com os processos, os sistemas, as práticas e os procedimentos formais e informais. Nas IES que adotam a liderança em sua estrutura, a governança refere-se à forma pela qual o poder se tornar um balanceador entre a necessidade de ordem e equilíbrio na sociedade, como também na produção de entrega eficiente de bens e serviços, prestação de contas, proteção dos direitos humanos e a manutenção de uma organização estruturada, onde os colaboradores podem contribuir com a finalidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas (Monyoncho, 2015).

De acordo com Trakman (2008), embora a governança em IES pública esteja em convergência com a política do governo, principalmente com ênfase na eficiência, a implantação da governança pública nas IES tem sido afetada pelas dificuldades, envolvendo falta de recursos financeiros e rigidez da estrutura administrativa, na qual há uma restrição na autonomia dos gestores universitários. Mesmo sem comprovação de que a implantação da governança nas IES tenha contribuído para maiores resultados tangíveis como lucro e valorização do capital, é essencial ressaltar que a governança contempla aspectos legais e éticos (Ferreira et al., 2018)

METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa. De acordo com Gil (2002), a metodologia é o caminho que deve ser evidenciado por meio da descrição dos procedimentos adotados na realização da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, universo de pesquisa, técnica de coleta e análise de dados.

Trata-se de um estudo qualitativo, e teve como objetivo analisar quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária, uma vez que a intenção foi a análise dos dados não-mensuráveis, buscando a interpretação desses (Triviños, 1987). Para a classificação desta pesquisa, usou-se a categorização proposta por Vergara (2010), que quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois não constrói correlações entre variáveis e enfatiza características de uma população ou fenômeno. Quanto aos meios, trata-se de um estudo bibliográfico com apoio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2015), considerando que a construção do referencial teórico, utilizou-se de materiais já publicados, acessíveis ao público em geral, relacionados ao tema de estudo (Marconi, Lakatos, 2003; Vergara, 2010), realizado por meio de busca e revisão sistemática da literatura (Siddaway; Wood; Hedges, 2019).

Segundo Bardin (2015), a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos

e continentes) extremamente diversificados. Portanto, a análise de conteúdo é uma das várias técnicas de pesquisa que pode ser usada na análise de textos. Bardin (2015) define ainda que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

A análise de conteúdo é dividida em 3 etapas (Bardin, 2015): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A seguir, as etapas estão descritas conforme ocorreram durante a pesquisa.

Pré-análise é a fase da organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador, onde ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, revisão de hipóteses a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados (Bardin, 2015).

Exploração do material é a fase em que ocorre a etapa da coleta dos dados da pesquisa no material previamente selecionado. Esta fase ocorre por atividades de coleta, codificação, decomposição ou enumeração dos dados (Bardin, 2010).

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação é a fase que trata da transformação dos dados brutos, obtidos na exploração do material, em dados significativos e válidos (Bardin, 2015).

Quanto ao método de coleta de dados, utilizou-se do levantamento bibliográfico com o apoio da revisão sistemática da literatura. O processo de busca e seleção dos artigos foi realizado no mês de novembro de 2022 diretamente no Portal de Periódicos da CAPES e na base de dados apropriadas para o tópico em estudo, SPELL® (Scientific Periodicals Electronic Library), essas bases de dados foram escolhidas por atenderem aos critérios de relevância e reconhecimento nacional de pesquisadores e possuírem um vasto acervo de publicações na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Para seleção dos artigos utilizou-se a busca simples contendo o descritor: "governança universitária" nas duas bases de dados escolhidas. A busca ocorreu em: títulos, resumo (abstract) e palavras-chave (keywords). Salienta-se que foram utilizadas publicações que incorporam o campo das ciências sociais nas duas bases de dados. Não houve um lapso temporal definido para enquadrar as publicações a fim de abranger a maior quantidade de trabalhos possíveis.

Primeiramente foi aplicada a estratégia de busca e retornaram-se um total de 518 estudos (Portal Capes=518 e Spell=0), em seguida foi feita uma nova seleção, inserido os seguintes critérios de inclusão: selecionou-se periódicos revisados por pares e estavam disponíveis na íntegra e gratuitamente em meio eletrônico, nos

idiomas inglês, espanhol e português. Os editoriais, relatos de experiência, ensaios teóricos, estudos de reflexão, livros e outras revisões, bem como pesquisas que não se apresentavam na íntegra foram excluídos. Não houve um lapso temporal definido para enquadrar as publicações a fim de abranger a maior quantidade de trabalhos possíveis. Após a aplicação dos filtros, conforme critérios de inclusão mencionados, foram excluídos: 07 artigos que estavam duplicados e 304 artigos que não estavam disponíveis gratuitamente, totalizando 207 artigos. A partir deste novo resultado, foi feita a leitura dos títulos e resumos dos materiais encontrados e foram excluídos 189 estudos que não tinham relação com a temática. Portanto, a amostra final foi composta por 18 artigos que foram lidos na íntegra.

Os artigos selecionados tiverem seus conteúdos analisados, com foco nos conceitos de governança universitária. Para a identificação dos conceitos, foi verificada a definição de governança universitária adotada em cada artigo. A análise foi realizada mediante a classificação de categorias, baseando-se na técnica de análise categorial proposta por Bardin (2015). Trata-se de uma análise de conteúdo convencional (Hsien; Shannon, 2005), na qual as categorias foram desenvolvidas a partir da leitura dos artigos, concomitantemente com análise, possibilitando que os principais aspectos de governança universitária emergissem a partir dos dados.

A metodologia de um artigo delinea os procedimentos empregados para conduzir a pesquisa, incluindo o tipo de estudo, a seleção da amostra, os métodos de coleta e análise de dados, considerações éticas e limitações do estudo. Sua descrição detalhada e transparente é essencial para garantir a replicabilidade e a confiabilidade dos resultados, além de proporcionar uma base sólida para a interpretação e a generalização dos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos filtros, conforme critérios de inclusão e exclusão já mencionados, a amostra final, composta por 18 artigos que foram lidos na íntegra, está distribuída entre os anos 2000 e 2022, conforme mostra o gráfico 1.

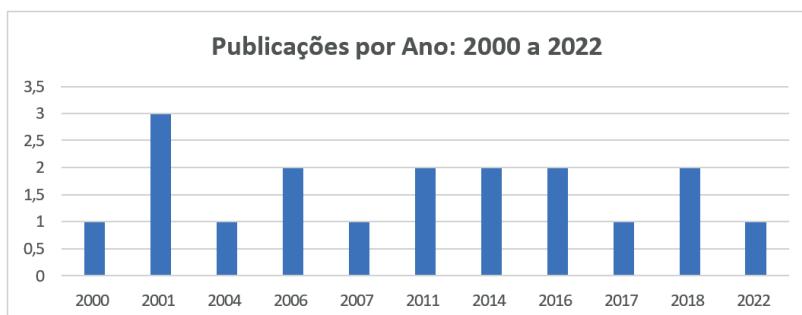


Gráfico 1 - Quantidade de publicações por ano

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Na análise do gráfico 1, observa-se a quantidade de publicações feitas por ano referentes aos conceitos de governança universitária. É possível verificar que dos 18 estudos publicados entre os anos 2000 e 2022, o maior destaque foi o de 2001, com 03 publicações, seguido dos anos 2006, 2011, 2014, 2016 e 2018, com 02 publicações. Os anos de 2000, 2004 a 2007 tiveram somente 01 publicação em cada um deles. E ainda que seja baixo o número de publicações que abordem a temática governança universitária; e que em alguns anos não tenha retornado nenhum artigo na busca, por exemplo, nos anos 2002, 2003, 2005, 2008 a 2010, 2012 a 2013, 2015 e 2019 a 2021, nota-se que há uma constância na publicação de estudos nessa temática.

Embora seja apresentado na literatura que a governança universitária não possui um conceito único, é mister destacar que os vários conceitos encontrados na pesquisa destacam elementos de governança tais como: cooperação dos stakeholders, monitoramento e participação, estrutura organizacional e mecanismos de governança que demonstram o desempenho alcançado pela gestão pública refletindo, diretamente, na qualidade dos serviços prestados que são esperados pelos cidadãos. A efetividade, o volume e a qualidade dos serviços prestados pela administração pública afetam a sociedade no que diz respeito, de forma direta, no bem-estar social e no desenvolvimento econômico do país.

Conforme, também, destacado na revisão de literatura, em se tratando das IES a governança relaciona-se com os processos, os sistemas, as práticas e os procedimentos formais e informais. Além disso, destaca-se o apontamento publicado por Roczanski; Tomasi (2010) enfatizando que a implantação dos novos modelos de administração pública, principalmente nas IES, busca a mudança dos modelos conservadores a partir da criação de novos modelos que envolvem mudança na estratégia de governança voltada para o atendimento às demandas de seus stakeholders e demonstração de resultados. Tal fato é corroborado em decorrência das instituições de ensino superior, públicas, adotarem o PDI como forma de apresentação de programas, objetivos e metas para a instituição em busca do compromisso com sua missão, valores e suas estratégias permitindo às IES executarem as atividades acadêmicas de forma democrática, participativa e aberta aos interesses da sociedade. Isso ressalta que, ainda que um conceito único de governança universitária seja buscado na literatura, as diversas ações institucionais fazem com que vários elementos do conceito de governança sejam aplicados e utilizados para definir a governança universitária.

As IES são instituições que, de modo geral, são organizações complexas, o que é pertinente à governança no contexto universitário, e são caracterizadas pelo convívio de vários processos produtivos, congregados em três grandes áreas (tríade universitária): ensino, pesquisa e extensão. Além disso, de acordo com Meyer Júnior (2014), as particularidades das universidades públicas influenciam em sua gestão. Assim sendo, as IES públicas possuem grande responsabilidade social,

política, econômica, artística e cultural o que faz com que os gestores públicos dessas universidades busquem, cada vez mais, uma participação democrática e ativa da sociedade nas decisões instituições com a finalidade de alcançar objetivos coletivos, garantindo o bem comum.

Diante dos fatos, o conceito multifacetado de governança universitária deve ser entendido baseando-se no modo de como o poder na administração universitária é exercido e como isso afeta nas tomadas de decisões. É devido á isso que a participação das partes interessadas (cooperação dos stakeholders), o poder e as tomadas de decisões se relacionam e são elementos característicos da definição de governança universitária.

Segundo Matias-Pereira (2010), a governança, tanto em órgãos públicos quanto privados, apresenta várias semelhanças dentre as quais os princípios básicos, embora possua foco distinto. Diante dos fatos apresentados, entende-se que as universidades públicas, por fazerem parte da estrutura da Administração Pública e, de certo modo, possuindo as suas particularidades e complexidades, devem se atentar aos mecanismos de governança como: transparência, *accountability*, *compliance* e ética e, além disto, devem prestar atenção aos mecanismos que promovam o controle social e previnam a corrupção no setor público.

Ainda, é mister enfatizar que governança não é um conceito recente, principalmente quando aplicado na gestão universitária pública. Embora os PDI's de muitas instituições possam não trazer o termo 'governança' descrito em seu texto, constata-se que, ao longo dos tempos, o sentido da palavra foi mudando, especialmente em se tratando de governança universitária, para se adequar ao cumprimento da missão e visão institucionais a fim de que elas possam garantir uma administração universitária de qualidade, eficaz, eficiente, transparente, ética que se vincule aos objetivos da instituição.

Deste modo, posteriormente será demonstrado como os conceitos de governança encontrados na pesquisa estão vinculados às características que o categorizam em sua definição. Como forma de facilitar a visualização, o Quadro 1 apresenta os conceitos de governança universitária encontrados e as categorias em que foram classificados.

Destaca-se que as categorias foram definidas de modo concomitante com a análise. Desta forma, foram definidas 4 categorias, sendo que a categoria "Cooperação dos stakeholders" representa os conceitos que enfocam a capacidade de conjugar os interesses dos diversos atores que cooperam entre si para a formulação e implementação das políticas públicas no contexto universitário. Os conceitos que enfatizam preocupação com o controle social sobre a ação universitária ou participação social na tomada de decisões da IES foram classificados na categoria

“Monitoramento e participação”. Os conceitos que abrangem estrutura organizacional (físicas e sistematização da IES) compõem a categoria “Estrutura organizacional”. Por fim, os conceitos que se referem a condições essenciais para que os mecanismos de governança possam sobressair inserem-se na categoria “Mecanismos de governança”.

Artigos	Conceitos de governança universitária	Categorias
1	Processo de criação de políticas ¹ e decisões de alto nível ² em instituições de nível superior que almejam converter objetivos institucionais e recursos em resultados (Kezar; Eckel, 2004)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança
2	Questões ligadas aos mecanismos adotados para resolver problemas coletivos ¹ , levando em conta exigências e necessidades distintas e, por vezes, contraditórias entre diversos atores ² que a compõe (Percy-Smith, 2001)	¹ Monitoramento e participação ² Cooperação dos stakeholders
3	Processos de tomada de decisão pelos quais uma instituição determina suas políticas e objetivos ¹ , bem com o processo de atingi-los e monitorá-los ² (fortemente influenciada por políticas públicas) (Eric, 2001)	¹ Estrutura organizacional ² Monitoramento e participação
4	Mecanismos e processos a partir dos quais uma universidade administra seus interesses. Governança e a gestão, embora teoricamente tenham funções separadas, são inter-relacionadas, no contexto universitário (Shattock, 2006)	Mecanismos de governança
5	Parte da estrutura legal da instituição, abrangendo aspectos administrativos, econômicos e jurídicos relacionados à forma como é estruturada e administrada internamente ¹ ; como desenvolve suas estratégias e políticas e as transformam em ação ² ; como é legalmente inserida em seu ambiente e/ ou sistema operacional; e como a coopera com os agentes externos ³ (Kwicker, 2005; Shattock, 2006)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança ³ Cooperação dos stakeholders
6	Governança frequentemente associadas a mudanças nos arranjos internos ¹ , fortalecendo a liderança central e a administração, além de ser uma solução que prescreve um novo paradigma organizacional, reequilibrando as relações externas e internas de autoridade e poder na governança da universidade ² (Olsen; Maassen, 2007)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança
7	Estruturas de representação do poder por meio de uma clássica hierarquia burocrática, caracterizada pela centralização de poder ¹ . A atividade de gestão e controle se dá numa arena política, porém respeitando as decisões colegiadas ² (Hardy; Fachin, 2000)	¹ Mecanismos de governança ² Cooperação dos stakeholders
8	A governança é a maneira em que as universidades estão organizadas e são operadas internamente ¹ , e como elas se relacionam com entidades e atores externos para cumprir seus objetivos ² (Brunner, 2011)	¹ Estrutura organizacional ² Cooperação dos stakeholders

9	Tudo o que diz respeito à liderança ¹ , ao exercício da autoridade, ao caminho para a construção de acordos, à legitimidade das ações empreendidas e à prestação de contas, transparência e participação nos processos ² . Nessa concepção, a participação envolve não apenas o próprio mundo acadêmico, mas também o mundo político, social ³ e produtivo no qual a universidade está inserida (Lópes et al., 2011)	¹ Mecanismos de governança ² Monitoramento e participação ³ Cooperação dos stakeholders
10	A governança universitária tem a ver com: 1) a forma como as universidades são organizadas e estruturadas ¹ ; e 2) a modalidade sob a qual são geridas e vinculadas ao meio mediato e imediato. Assim, a governança universitária inclui o conjunto de atividades geradas a partir de processos de tomada de decisão que levam em conta os grupos de interesse correspondentes ² (ganga; abello; quiroz, 2014)	¹ Estrutura organizacional ² Cooperação dos stakeholders

Quadro 1 – Conceitos de governança universitária

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Nota-se que todas as categorias constam em mais de um conceito, mas não há consenso para o conceito de governança universitária. A categoria “Estrutura organizacional” foi a que mais se destacou, sendo observada em dez conceitos. Em seguida foram igualmente observadas em oito conceitos as categorias “Cooperação dos stakeholders” e “Mecanismos de governo”. E por fim, a categoria “Monitoramento e participação” foi observada em cinco conceitos. Desta forma, pode-se deduzir que todas as categorias definidas são importantes para o conceito de governança universitária, com destaque para “Cooperação dos stakeholders” e “Mecanismos de governo”.

Por meio da análise dos conceitos de governança universitária, observou-se que há uma diversidade de conceitos de governança que são utilizados na literatura para a governança universitária. Dessa forma, os resultados corroboram com a literatura, uma vez que tratam-se de conceitos altamente polissêmicos, visto que os autores fazem distintas referências do que seria a governança universitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo ‘governança’ tem sido cada vez mais pesquisado pelas instituições de ensino públicas e privadas ao longo dos tempos, sendo trabalhado tanto academicamente quanto na prática para que sua definição possa ser bem entendida e praticada gerando mecanismos eficazes de gestão.

Este estudo teve como objetivo analisar quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária. Para atingir o objeto proposto foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, e adotou-se como procedimento para a técnica empregada na coleta de dados o levantamento bibliográfico, para a seleção, os procedimentos para revisão sistemática da literatura (Siddaway; Wood; Hedges, 2019), seguida de análise categorial proposta por Bardin (2011). A coleta de dados foi realizada com base na leitura dos dezoito artigos selecionados no Portal de Periódico da CAPES, uma vez que a base de dados SPELL® não trouxe resultados para a busca proposta.

Como resultados, constatou-se que o conceito de governança abrange vários elementos que a caracterizam, categorizando-a, por ser um conceito multifacetado, complexo o que o faz possuir diversas definições. Contudo, tanto em instituições públicas quanto privadas, estas várias definições se alinham para atender aos princípios básicos da governança que são: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*).

Em se tratando de governança universitária, foi apontado na pesquisa que esta diz respeito à estrutura e participações democráticas nas tomadas de decisões a fim de que a instituição possa atingir seus objetivos, ofertando bens e serviços de qualidade à sociedade e, com isso, atendendo suas necessidades.

Destaca-se, ainda, que muitos artigos não conseguiram apresentar uma definição singular e clara de governança e, para defini-la, apresentaram elementos, categorizando-a. A partir da leitura dos artigos, de modo concomitante com a análise, desenvolveu-se quatro categorias. Notou-se que todas as categorias estão presentes em mais de um conceito. Portanto, ao se aprofundar os estudos sobre este tema, verificou-se que há uma pluralidade de conceitos e abordagens trazidos na literatura, tornando inviável uma definição única de governança universitária que seja consensual entre todos os autores.

Conclui-se que diante da pluralidade dos conceitos apresentados sobre governança universitária, não é possível considerar uma definição única de governança que seja compartilhada por todos os autores referenciados, pois trata-se de conceitos polissêmicos e lastreados em diversas correntes teóricas com definições variadas. Como limitação deste estudo destaca-se o alcance limitado de definições relacionadas à “governança universitária”. Verifica-se que as definições apontadas estão relacionadas com a percepção conceitual e o contexto dos objetivos distintos dos estudos.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78–86, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/d4bV9dchpKfsBbGk3Yv4YbK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 outubro 2022.

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559/511>.

BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M. T.; FABIANO, N. De L. A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. In: KOGA- ITO, C. Y.; LUCA, T. R. de. **Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 125-38, 2016.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BRUNNER, J. J. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. **Revista de Educación**, v. 355, p. 137-159, 2011.

BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L.; WIGGERS, L. Professional masters degree in university administration: challenges and perspectives in the process of university management. **Navus**, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.

ERIC, A. Higher Education Report. **ASHE Higher Education Report**, v. 28, n. 1, 2001. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1536-0709/issues?activeYear=2001](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1536-0709/issues?activeYear=2001). Acesso em: 25 maio 2018.

FERREIRA, D.; BAIDYA, T. K.; DALBEM, M. C. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 4, p. 921-941, 2018.

FIELDEN, J. **Global trends in university governance**. The World Bank, 2008.

FOLETTTO, P. R.; TAVARES, S. M. N. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**, p. 153, 2014.

GANGA-CONTRERAS, F.; NUÑEZ-MASCAYANO, O. A. Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. **Revista Espacios**, v. 39, n. 17, 2018.

GANGA, F.; ABELLO, J.; QUIROZ, J. **Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual**. Em: GANGA, F.; ABELLO, J.; QUIROZ, J. Gobernanza universitaria: aproximaciones históricas y empíricas. Santiago de Chile: Universidad de Los Lagos, 2014. p. 11-20.

GESSEN, G. A.; OLIVEIRA, C. M.; MACHADO, M. R. **Governança universitária: contribuições teóricas**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. 2017.

GESSEN, G. A. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. 2018. 257 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GESSEN, G. A.; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5- 23, 2021.

GESSEN, G.A.; OLIVEIRA, C. M.; ROCZANSKI, C. R. M.; MELO, P. A. Governança universitária e relacionamento com stakeholders: a visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, [S. I.], v. 30, p. (162), 2022. DOI: 10.14507/epaa.30.7585. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/7585>. Acesso em: 28 feb. 2023.

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

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

HSIEH, H.-F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277– 1288, 2005.

IBARRA, E.; RONDERO, N. La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. **Revista de la Educación Superior**, v. 30, n. 118, p. 79-100, abr./jun. 2001.

KEZAR, A.; ECKEL P. D. Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship. **The Journal of Higher Education**, v. 75, n.4, p. 371-399, 2004.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KWICKERS, P. Governing governance: organization law and network process design. **International journal for education law and policy**, v.1, p.73-102, 2005.

LÓPEZ, R. *et al.* Las formas de elección de los rectores. Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas. **Perfiles Educativos**, v. 33, n.131, p. 8-27, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, P. V. S. B. *et al.* Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 21 out. 2022.

MCCORMICK, R. E.; MEINERS, R. E. University governance: A property rights perspective. **The Journal of Law and Economics**, v. 31, n. 2, p. 423-442, 1988.

MEADOWCROFT, J.; FARRELL, K. N.; SPANGENBERG, J. Developing a framework for sustainability governance in the European Union. **International Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 1-2, p. 3-11, 2005.

MEYER, B.; MEYER JUNIOR, V. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2013.

MEYER, J. V. A prática da administração universitária: Contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MONYONCHO, R. M. Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. **DBA Africa management review**, v. 5, n. 1, p. 94-112, 2015.

NOGUEIRA, M. da G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. da 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**, 5(3), 222-244, 2012.

OLSEN, J. P. (Ed.). **University dynamics and European integration**. Dordrecht: Springer, p. 3- 22, 2007.

PERCY-SMITH, Janie. **Local Governance in Britain**. Basingstoke: Palgrave, 2001.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 23 out. 2022.

ROCZANSKI, C. R. M.; TOMASI, M. Universidade pública e accountability. **Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública**. Consad. 2010. <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/481>

SANTOS, A. P. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 3, p. 79-94, 2008

SANTOS, Aline V.; BRAGA, Isabela C.M.; GUIMARÃES-IOSIF, Ranielce Pollom Zardo- Sinara. Governança: conceitos e emergência na educação brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 24, n. 93, p. 939-967, 2016.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 294 f. Tese (doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHMAL, R.; CABRALES, F. El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]**. v. 26, n. 100, p. 822- 848, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>>. Acesso em: 10 novembro 2022.

SHATTOCK, M. **Managing good governance in higher education**. Berkshire, England: Open University, 2006.

SILVA, M. C. C. **A governança nas instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

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

SOUZA, W. M. **Eficiência relativa da governança de tecnologia da informação nas instituições federais de ensino superior do Brasil sob a perspectiva da gestão de TI**. 2017. 141 f. – Dissertação (Mestrado Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, v. 62, n. 1- 2, p. 63-83, 2008.

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

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

VIRGILI LILLO, M.; GANGA CONTRERAS, F.; FIGUEROA AILLAÑIR, K. Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. **Última década**, Santiago, v. 23, n. 42, p. 187-216, jun. 2015.