
arquivos analíticos de políticas educativas

Revista acadêmica, avaliada por pares,
independente, de acesso aberto, e multilíngue



aape | epaa

Arizona State University

Volume 30 Número 162

1 de novembro de 2022

ISSN 1068-2341

Governança Universitária e Relacionamento com os *Stakeholders: A Visão dos Gestores*

Graziele Alano Gesser

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Clésia Maria de Oliveira

Universidade Federal de Rondônia
Brasil

Carla Regina Magagnin Roczanski

Universidade do Estado de Santa Catarina
Brasil



Pedro Antônio de Melo

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Citação: Gesser, G. A., Oliveira, C. M., Roczanski, C. R. M., & Melo, P. A. (2022). Governança universitária e relacionamento com os stakeholders: A visão dos gestores. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 30(162). <https://doi.org/10.14507/epaa.30.7585>

Resumo: A presente pesquisa teve como objetivo identificar os principais stakeholders de uma universidade pública e analisar a partir do que são identificadas as principais demandas deles em relação às informações da instituição. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo realizado por meio de estudo de caso. O tema governança universitária é pouco abordado nas investigações científicas realizadas no Brasil e tem seu conceito fundado a partir da aplicação da abordagem

da governança ao contexto universitário. Essa investigação possibilitou identificar, a partir da percepção dos gestores, quais os principais stakeholders das universidades públicas. Os resultados demonstraram que as universidades públicas têm diversos atores envolvidos, sendo que os órgãos de controle foram o grupo mais citado pelos entrevistados como o principal usuário de informações, seguido pelos servidores, MEC, organizações da sociedade civil e alunos. Os grupos servidores e alunos aparecem mais citados pelos entrevistados tanto como usuário de informações, quanto como participantes das decisões, o que indica um papel relevante destes dois grupos no sistema de governança universitária.

Palavras-chave: governança pública; gestão universitária; governança universitária; *stakeholders*; universidade pública

University governance and relationships with stakeholders: The managers' view

Abstract: This research aimed to identify the main stakeholders of a public university and analyze from what their main demands are identified in relation to the institution's information. This is a qualitative, descriptive study carried out through a case study. The subject of university governance is rarely addressed in scientific investigations carried out in Brazil and its concept is founded on the application of the governance approach to the university context. This investigation made it possible to identify, from the managers' perception, the main stakeholders of the public university. The results showed that the public universities have several actors, and those with the greatest control are most cited by the interviewees as the main users of information, followed by the civil servants, MEC, civil society organizations and students. Servant and student groups appear most cited by respondents both as users of information and as participants in decisions, which indicates a relevant role for these two groups in the university governance system.

Keywords: public governance; university management; university governance; stakeholders. public university

Gobernanza universitaria y relación con los stakeholders: La mirada de los gestores

Resumen: La presente investigación tuvo como objetivo identificar los principales stakeholders de una universidad pública y analizar a partir de que se identifican sus principales demandas en relación a la información de la institución. Se trata de un estudio cualitativo, descriptivo, realizado a través de un estudio de caso. El tema de la gobernanza universitaria rara vez se aborda en las investigaciones científicas realizadas en Brasil y su concepto se basa en la aplicación del enfoque de gobernanza al contexto universitario. Esta investigación permitió identificar, desde la percepción de los directivos, cuáles son los principales stakeholders de las universidades públicas. Los resultados mostraron que las universidades públicas tienen varios actores involucrados, siendo los órganos de control el grupo más citado por los entrevistados como principal usuario de la información, seguido de los servidores, el MEC, las organizaciones de la sociedad civil y los estudiantes. Los grupos servidor y estudiante aparecen más citados por los entrevistados tanto como usuarios de la información como participantes en las decisiones, lo que indica un rol relevante de estos dos grupos en el sistema de gobierno universitario.

Palabras-clave: gobernanza pública; gestión universitaria; gobernanza universitaria; stakeholders; universidad pública

Governança Universitária e Relacionamento com os Stakeholders: A Visão dos Gestores

Na atualidade, tem se percebido o aumento da preocupação com a governança, tanto na academia quanto no dia-a-dia dos gestores públicos ou privados (Roczanski et al., 2018; Zorza & Rodrigues, 2016). Tanto na governança corporativa quanto na governança pública, o relacionamento entre as partes interessadas ocupa um papel de destaque, embora a finalidade da primeira seja a melhoria do desempenho organizacional, visando maximizar os resultados econômicos e o valor da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015; Slomski et al., 2008) e o da segunda seja alcançar objetivos coletivos e garantir o bem comum (Matias-Pereira, 2014; Timmers, 2000; Tribunal de Contas da União [TCU], 2014).

A governança pública se diferencia de qualquer outro conceito cabível à administração pública em virtude de ser um modelo que regula as relações entre o agente público e o cidadão, por meio de seus princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (Slomski, 2009). A governança pública possibilita a participação de múltiplos stakeholders no processo decisório e caracteriza-se pelo compartilhamento de poder (Nogueira et al., 2012).

A definição de governança pública possui diversas abordagens, porém a Controladoria-Geral da União conjuntamente com o Ministério do Planejamento brasileiro a definem como “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2016, capítulo 1).

O tema governança universitária é pouco explorado na literatura e é delineado sob as bases da governança corporativa e da governança pública, a depender da organização administrativa da Instituição de Educação Superior (IES), se privada ou pública, respectivamente. Segundo Virgili Lillo e Figueroa Aillañir (2016) o conceito de governança universitária formou-se a partir da aplicação da abordagem da governança ao contexto universitário.

As universidades são entidades *sui-generis*, complexas, desafiadas pela sua própria complexidade e diversidade (Andrade, 2002; Meyer Júnior, 2014; Slomski et al., 2008). Essas instituições possuem gestão colegiada (Lei nº 9.394, 1996) e possuem diversos *stakeholders* que são as múltiplas partes interessadas que se relacionam a fim de lograr interesses convergentes (Teixeira & Castro, 2015). É tarefa importante que as universidades identifiquem quem são estes atores (Freire & Conejero, 2018) e os envolva em seus sistemas de governança (Teixeira & Castro, 2015).

Diante deste cenário, esse estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais *stakeholders* de uma universidade pública e como são identificadas suas principais demandas informacionais. Para atender ao problema, o trabalho tem como objetivo identificar os principais *stakeholders* de uma universidade pública e analisar a partir do que são identificadas as principais demandas deles em relação às informações da instituição.

Entende-se que este estudo contribui para o arcabouço empírico na área de governança universitária e amplia os estudos sobre as universidades públicas e seus *stakeholders* e gestores. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, realizado por meio de estudo de caso, que apresenta um recorte de uma pesquisa maior que teve como propósito analisar como a *accountability* e transparência contribuem com a governança em uma universidade pública.

Este estudo está estruturado em cinco seções, contados a partir dessa introdução, na qual consta a contextualização do tema e é apresentado o objetivo da pesquisa. A segunda seção traz os fundamentos teóricos do estudo com a discussão sobre a governança pública universitária, teoria da agência e *stakeholders*. A terceira seção relata a metodologia utilizada e a quarta apresenta os

resultados obtidos com o presente estudo. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais da pesquisa.

Fundamentação Teórica

A seguir desenvolve-se o referencial teórico sobre os temas governança pública universitária e teoria da agência e *stakeholders*.

Governança Pública Universitária

Segundo Bresser-Pereira (2009, p. 35, nota de rodapé), “Governança seria o processo de governar do qual outros grupos e indivíduos – a sociedade civil – participam”. Assim, a governança é um modelo de gestão que minimiza o poder decisório dos gestores, dado que esse poder é “compartilhado com os outros indivíduos que possuem direitos de participação nas decisões dentro da organização” (Nogueira et al., 2012, p. 226).

A preocupação com a governança teria surgido inicialmente no setor empresarial, em virtude de conflitos de agência e também em decorrência de escândalos financeiros e fraudes que levaram as empresas a estabelecer mecanismos para evitar desvios (Slomski et al., 2008).

O maior interesse pela governança corporativa se refletiu no setor público e, em 1995 foi desenvolvida, pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* [CIFPA]), a primeira estrutura de governança corporativa para o setor público. Tal estrutura baseou-se no *Cadbury Report*, documento esse que enfatizava a governança corporativa empresarial (Slomski et al., 2008).

A partir de então, o tema Governança Pública tem sido estudado por diversas organizações nacionais e internacionais, como o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIFPA), a *International Federation of Accountants* (IFAC), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial, *Australian National Audit Office* (ANAO), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entre outras, que têm incentivado a adoção de boas práticas de governança e têm apontado princípios de governança.

Entretanto, embora a governança pública possa ser entendida como a aplicação da governança corporativa e seus princípios à gestão pública (Timmers, 2000; Bhatta, 2003), a governança pública possui um significado mais amplo que a governança corporativa e possui princípios além dos da governança corporativa.

Assim, a governança pública pode ser compreendida como “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 001, 2016). Segundo Meza, Moratta e Groschupf (2016), o termo governança pública refere-se a um conjunto de reformas administrativas que objetivam atender às demandas da sociedade e o bem comum de forma transparente e com mais participação dos cidadãos nos processos decisórios.

De acordo com a Federação Internacional de Contadores (IFAC¹, 2014), a principal função da governança pública é garantir que as entidades alcancem os resultados almejados, buscando sempre atender ao interesse público. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança pública possui como função: definir a direção estratégica; supervisionar a gestão; envolver os *stakeholders*; gerenciar os riscos estratégicos; gerir conflitos internos; realizar auditoria e avaliação do sistema de gestão e controle; e promover a *accountability* e transparência (TCU, 2014).

¹ International Federation of Accountants.

Ganga Contreras et al. (2014) ponderam que, devido às características e preocupações da governança, a governança é um conceito pertinente ao contexto universitário, desde que considere as complexidades e as interações das IES com o seu entorno.

Neste contexto, Virgili Lillo e Figueroa Aillañir (2016) argumentam que o conceito de governança universitária formou-se a partir da aplicação da abordagem da governança ao contexto universitário e, a depender da organização administrativa da IES, a governança universitária pode ser delineada sob as bases da governança corporativa, se a IES for privada, ou da governança pública, se a IES for pública.

Nesse sentido, governança universitária pode ser entendida como a associação dos conceitos “*Governança*” e “*Universitária*”, onde *Governança* refere-se ao processo que envolve diversos atores e *Universitária* expressa o campo de aplicação da governança (nas universidades e IES). Diante disso, governança universitária é definida como um conjunto de atividades da universidade, que envolve processos de tomada de decisões e que considera os seus diversos grupos de interesse (Ganga Contreras et al., 2014).

Em uma análise realizada por Freire e Conejero (2018) foram identificados como correlatos à governança universitária os temas governança, gestão, sistema, desempenho e *accountability*.

Para Nogueira et al. (2012), as universidades públicas caracterizam-se como instituições de serviço que possuem responsabilidades sociais que não diferem muito das de outras instituições, em especial no que se refere às obrigações de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. No entanto, diferenciam-se de outras organizações em relação aos seus valores, objetivos e finalidades e, sobretudo, considerando que o contribuinte, por meio do pagamento de impostos, contribuições ou alocação de custos indiretos, é o responsável pela sua manutenção, independentemente de usá-las ou não. Assim, os autores argumentam que os princípios que norteiam a governança são perfeitamente aplicáveis às Instituições de Educação Superior, visto que, de modo geral, as instituições públicas, e aqui se inserem as IES, devem disponibilizar informações aos cidadãos, devem oferecer tratamento igualitário a todos os interessados na instituição e devem prestar contas de suas ações e zelar pela sua longevidade.

Entretanto, as IES possuem uma complexidade e diversidade que as desafiam, demandando delas uma atenção especial para que se articulem princípios e elementos de governança que sejam relevantes ao seu contexto. Assim, é necessário que se conceba princípios e elementos de governança adaptados a cada realidade (Andrade, 2002; Slomski et al., 2008).

As universidades públicas são entidades sui-generis, atípicas e complexas, cujas particularidades influenciam sua gestão (Meyer Júnior, 2014). Baldrige (1971; 1978 como citado em Estrada, 2000) aponta em seus estudos os elementos da complexidade das IES para a sua gestão. Segundo esses estudos, caracterizam o ambiente universitário: a ambiguidade de metas; o fato de as organizações acadêmicas terem pessoas como elementos centrais do seu processamento; a tecnologia problemática; atividades econômicas dominadas por um alto profissionalismo; corpo profissional fragmentado; e vulnerabilidade ao ambiente.

Outra contribuição no sentido de apontar as peculiaridades das IES que impactam sua governança, gestão e desempenho, vem do estudo de Andrade (2002), que aponta como elementos característicos das IES: campo de ação multifacetado; objetivos institucionais complexos e muitas vezes divergentes; dificuldade para definição de metas operacionais e institucionais; elevada autonomia dos profissionais; dificuldade para adoção de tecnologias; descentralização e fragmentação da estrutura institucional; falta de integração entre as áreas; processo decisório difuso, espalhado entre diversos atores e unidades.

Segundo Jarzabkowski e Fenton (2006), as universidades são organizações pluralistas, caracterizadas pela multiplicidade de membros e grupos internos (*stakeholders*) e pela falta de clareza e multiplicidade de objetivos, os quais muitas vezes são conflitantes e concorrentes entre si. Teixeira e

Castro (2015) acrescentam que o ambiente das IES é um cenário de tensão, de conflitos de agência e de interesses, de métodos e técnicas, de propósitos, de ações e de forças representativas de grupos de interesse. Para os autores, a relação com os grupos de interesse ressalta a questão de poder e do sistema de governança das IES.

Ainda sobre a relação com os grupos de interesse internos e externos, Balbachevsky et al (2013) enfatizam que o conceito de governança, aplicado no contexto das IES, deve considerar dois aspectos: os mecanismos de ajustamento internos à instituição; e as estruturas de cooperação que a IES estabelece com os atores externos.

Neste cenário, Olsen e Massen (2007) em estudo sobre a modernização da universidade na Europa, definem um esquema contendo quatro modelos de governança universitária delineados a partir de dois fatores críticos, a autonomia universitária e os conflitos, mas também considerando as estruturas, os critérios de avaliação e a dinâmica de mudança das Universidades. A autonomia é analisada pelos autores sob a perspectiva das operações e dinâmicas da Universidade: se são determinadas por fatores internos ou externos. Quanto aos conflitos, a análise considera se as normas e objetivos dos atores são compartilhados ou são conflitantes.

Os quatro modelos são: o modelo *humboldtiano* (governos de pares); o modelo instrumental (instrumento das políticas nacionais); o modelo democrático (democracia representativa interna); e o modelo empreendedor (corporação envolvida em mercados competitivos) (Olsen & Massen, 2007; Balbachevsky, 2017). Conjuntamente “os quatro modelos nos permitem explorar a importância relativa da autoridade baseada no mérito acadêmico, democracia representativa, democracia no local de trabalho e recursos internos de energia e desempenho no mercado” (Olsen & Massen, 2007, p. 20) (tradução dos autores).

Essas diferentes visões de Universidade representadas pelos quatro modelos de governança universitária estão ilustradas na Figura 1. Em conclusão, os mecanismos de governança são instrumentos que contribuem na difícil tarefa de conciliar as necessidades institucionais e os interesses dos diversos *stakeholders* (Teixeira & Castro, 2015).

Teoria da Agência e Stakeholders

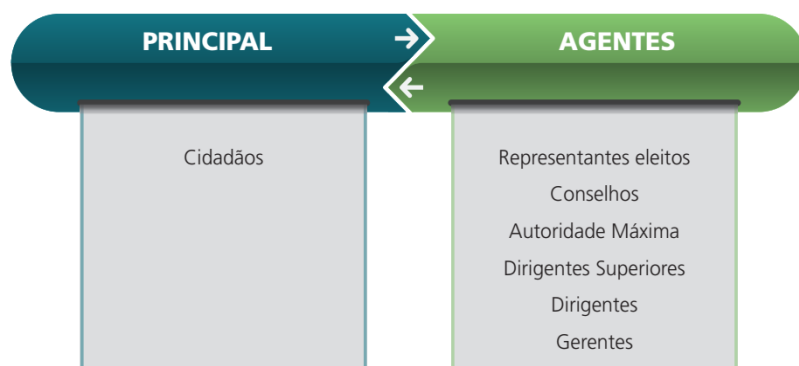
Entre outras finalidades, a governança visa ao alinhamento dos interesses das partes, principal e agente, à redução da assimetria de informações e, conseqüentemente, à redução dos conflitos e custos de agência (Slomski et al., 2008). Desta forma, a teoria da firma e a teoria da agência fundamentam o tema da governança. A teoria da agência, especificamente, trata da relação agente-principal, que é a relação na qual o principal delega tarefas ao agente, que age em nome do principal (Denhardt & Denhardt, 2007; Slomski et al., 2008).

Quando empregada nas organizações públicas, a teoria da agência se refere ao relacionamento entre o cidadão, como principal e proprietário dos recursos econômicos (Slomski et al., 2008), e todo aquele a quem foi delegada a autoridade para gerir recursos públicos, como agentes (TCU, 2014). A Figura 2 representa esse relacionamento e suas partes.

Figura 1*Visões de Universidade e Governança Universitária*

Autonomia:	Operações e dinâmicas da Universidade determinadas por fatores internos	Operações e dinâmicas da Universidade determinadas por fatores ambientais
<p>Conflitos</p> <p>Atores compartilharam normas e objetivos</p>	<p>A Universidade é uma comunidade governada por estudiosos</p> <p>Lógica constitutiva: Identidade baseada na pesquisa livre, descoberta de verdade, racionalidade e experiência</p> <p>Critérios de avaliação: Qualidade científica</p> <p>Razões para a autonomia: Princípio constitutivo da Universidade como instituição: autoridade para os melhor qualificados</p> <p>Mudança: Impulsionada pela dinâmica interna da ciência Reinterpretação lenta da identidade institucional Mudança rápida e radical apenas com crises de desempenho</p>	<p>A Universidade é um instrumento para agendas políticas nacionais</p> <p>Lógica constitutiva: Administrativa: implementando objetivos políticos predeterminados.</p> <p>Critérios de avaliação: Realização efetiva e eficiente de propósitos nacionais</p> <p>Razões para a autonomia: Delegado e com base na eficiência relativa.</p> <p>Mudança: decisões políticas, prioridades, projetos em função de eleições, formação de coalisões, rompimentos e mudança de liderança política</p>
<p>Atores têm normas e objetivos conflitantes</p>	<p>A Universidade é uma democracia representativa</p> <p>Lógica constitutiva: representação de interesses, eleições, negociação e decisões majoritárias</p> <p>Critérios de avaliação: Quem obtém o que: Acomodando interesses internos</p> <p>Razões para a autonomia: Múltiplo (democracia no local de trabalho, competência funcional, <i>realpolitik</i>).</p> <p>Mudança: Depende de barganha e resolução de conflitos e mudanças de poder, interesses e alianças.</p>	<p>A Universidade é uma empresa de serviços inserida em mercados competitivos</p> <p>Lógica constitutiva: serviço comunitário. Parte de um sistema de troca de mercado e sistemas de preços</p> <p>Critérios de avaliação: atender às demandas da comunidade. Economia, eficiência, flexibilidade, sobrevivência</p> <p>Razões para a autonomia: Responsividade aos "stakeholders" e às exigências externas, sobrevivência.</p> <p>Mudança: Seleção competitiva ou aprendizagem racional. Empreendedorismo e adaptação a circunstâncias em mudança e clientes soberanos.</p>

Fonte: Olsen e Maasen (2007, p. 20) (tradução dos autores).

Figura 2*Relação Principal-Agente*

Fonte: TCU (2014, p. 27)

Apesar da relação principal-agente geralmente ser associada a proprietários e administradores, Slomski et al. (2008) ressaltam que esses não são os únicos stakeholders de uma organização. Portanto, os conflitos de agência e de interesses e a assimetria informacional, circunstância em que os agentes possuem informações melhores ou privilegiadas sobre a organização em relação às informações de posse dos diversos stakeholders, não se limitam às relações principal-agente (Slomski et al., 2008).

Nesse sentido, Arruda e Barros (2018) comentam que os diversos grupos de interesse “nem sempre são igualmente importantes e relevantes em relação a uma determinada ação, ou seja, há uma assimetria de poder” (p. 5). Para os autores, essa afirmação parece divergir com os princípios da governança, entretanto “governança eficaz exige a definição de prioridades, incluindo decidir quais dos seus intervenientes mais importam para a decisão que tem que tomar em uma determinada situação” (Arruda & Barros, 2018, p. 5).

Corroborando com a ideia de assimetria de poder, Teixeira e Castro (2015) afirmam que os diversos stakeholders de uma IES são incapazes de perceber que participam e que podem persuadir, conduzir ou coagir em determinadas tomadas de decisões dentro das estratégias dessas instituições.

Como já comentado, os mecanismos de governança visam eliminar ou minimizar os conflitos de agência, reduzir a assimetria de informações e alinhar os interesses dos stakeholders (Slomski et al., 2008). A governança está associada aos atores que detém poder e por meio de quais canais esse poder é exercido (Freire & Conejero, 2018) e necessita da participação dos diversos atores para que esses contribuam e interajam a fim de propor metas a serem desenvolvidas (Arruda & Barros, 2018).

Para Teixeira e Castro (2015), no cenário das IES, o surgimento de novas estratégias, aqui em especial a governança, visa responder às necessidades por elas percebidas em interação e diálogo com seus stakeholders, que são os indivíduos ou grupos cujos interesses convergem em uma organização ou instituição.

As IES se caracterizam pela multiplicidade de stakeholders (Jarzabkowski & Fenton, 2006), fato que impacta diretamente a tomada de decisão e governança das IES (Freire & Conejero, 2018). Porém, como já mencionado, nem todos os grupos conseguem perceber sua capacidade de influência.

Entretanto, esses stakeholders têm poder de influenciar e direcionar, mesmo que indiretamente, as estratégias das IES, ou seja, as estratégias e a governança das IES decorrem direta ou indiretamente dos grupos de interesse que interagem e detém o poder nessas instituições, sendo

que o que diferencia esses stakeholders são justamente seus interesses em relação à instituição (Teixeira & Castro, 2015).

Conforme Teixeira e Castro (2015), para compreensão da rede de relações é necessário definir melhor os interesses de cada um dos stakeholders. Assim, ainda que a governança universitária seja complexa, é necessário que as instituições melhorem seus processos de tomada de decisão e de identificação de seus principais atores de forma que logrem atender as demandas de seus principais stakeholders enquanto cumprem suas obrigações (Freire & Conejero, 2018).

Durante pesquisa acerca da transparência na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os autores Platt Neto et al. (2006) ilustraram os principais grupos de interesse da transparência e *accountability* das Universidades. Essa informação está apresentada na Figura 3 a seguir.

Figura 3

Grupos de Interesse da Transparência e Accountability das IES

Usuários	Síntese dos Interesses Presumíveis
Alunos	Exercer a participação política e o controle social, auxiliando na escolha e atuação de reitores, diretores de centros, chefes de departamentos e outros representantes que atendam aos seus anseios.
Servidores	Exercer a participação política e o controle social, auxiliando na escolha e atuação de reitores, diretores de centros, chefes de departamentos e outros representantes, que atendam aos seus anseios. Seus interesses abrangem assuntos de classe relacionados a condições de trabalhos que dependam de recursos financeiros.
Fornecedores	Decisão de venda à instituição, através do conhecimento da demanda, da capacidade e da execução de pagamentos.
Sindicatos dos Servidores	Negociar remunerações, condições gerais de trabalho e benefícios de servidores docentes e técnico-administrativos.
ONGs, Associações, etc.	Acompanhar e fiscalizar a ação governamental, de acordo com suas finalidades.
Pesquisadores	Desenvolver estudos acadêmico-científicos sobre as universidades, sua gestão e finanças.
Mídia (rádio, TV e Jornais)	Divulgação de notícias e matérias investigativas.

Fonte: Platt Neto et al. (2006, p. 139)

A relação elaborada pelos autores não é exaustiva, visto que podem haver outros grupos de interesse importantes não revelados na figura 3. Teixeira e Castro (2015), por exemplo, mencionam como *stakeholders* das IES: sociedade local, empresas e diversos setores da economia, governo, políticos e partidos políticos, alunos, famílias, professores, escritores, servidores, empregadores, mídia, escolas de ensino médio, organizações não governamentais, órgãos regularizadores, tais como Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ou seja, uma ampla rede de *stakeholders*.

Segundo Teixeira e Castro (2015), é importante desenvolver modelos participativos de gestão que envolvam os *stakeholders* relevantes, dado que a monitorização dos *stakeholders* pode contribuir para o sucesso institucional de várias maneiras, especialmente por meio da antecipação de problemas, previsão de tendências, criação de novas ideias ou aprimoramento dos processos organizacionais.

Desta forma, como os *stakeholders* detêm um papel de influência dentro das IES, mesmo nas mais fechadas, é fundamental a participação de todos, gestores e *stakeholders*, nos processos de tomada de decisão relativos a estratégias e inovações nas IES (Teixeira & Castro, 2015).

A propósito, em relação ao processo decisório, o Art. 56º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) define que: “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (Lei nº 9.394, 1996, capítulo 4). Assim, o processo de tomada de decisões presente nas universidades deve ser o modelo colegiado, no qual ocorre a participação de diversos atores.

Metodologia

Esta pesquisa teve o objetivo identificar os principais *stakeholders* de uma universidade pública e analisar a partir do que são identificadas as principais demandas deles em relação às informações da instituição. Trata-se o presente trabalho de um recorte de uma pesquisa maior, realizada entre 2017 e 2018, cujo propósito foi de analisar como os elementos de *accountability* e transparência contribuem com a governança na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Dado que se preocupa com o aprofundamento da compreensão acerca de um fenômeno, trata-se de uma pesquisa qualitativa (Goldenberg, 2004). Classifica-se, quanto aos fins, como descritiva, por buscar compreender as relações entre a UFSC e seus *stakeholders*, a partir da percepção de seus gestores; e, quanto aos meios, como estudo de caso, uma vez que analisa o fenômeno da governança universitária em uma instituição específica, a Universidade Federal de Santa Catarina, visando um conhecimento profundo e detalhado do objeto (Gil, 2008; Vergara, 2010).

A investigação foi realizada a partir da percepção de quinze gestores da UFSC, que constituíram os sujeitos deste estudo. 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. Considerando esses dois critérios, quinze unidades da UFSC foram selecionadas para participar desta pesquisa, sendo elas: Direção do Gabinete do Reitor, Gabinete do Reitor, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Ouvidoria, Auditoria, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae), Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg), Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq), Pró-Reitoria de Administração (Proad), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp), Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan) e Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI).

A coleta de dados valeu-se de levantamentos bibliográficos e entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2017, buscando respostas a três questões chaves: (1) Quem são os principais grupos de interesse (*stakeholders*) de uma universidade pública?; (2) Como as necessidades informacionais desses *stakeholders* são identificadas pela universidade?; e (3) Quais desses grupos participam das tomadas de decisão relativas à governança?

Com a finalidade de garantir o anonimato, a identidade dos entrevistados foi preservada e cada um recebeu um código (de E1 a E15), para a referência na análise dos resultados. Três participantes preferiram responder por escrito; as demais entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

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 (Triviños, 1987): 1) Tabulação dos dados em planilha Microsoft Excel®; 2) Transcrição das entrevistas em documento Microsoft Word®; 3) Leitura e análise das respostas, durante a qual os pesquisadores examinaram as ideias relacionadas com algum elemento da fundamentação teórica; 4) 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. Os principais resultados obtidos com este estudo são, a seguir, apresentados e discutidos.

Resultados

Esta seção discute os resultados a partir das entrevistas realizadas. A análise das questões formuladas buscou evidenciar similaridades e diferenças manifestadas pelos entrevistados.

Caracterização da Instituição Investigada

A Universidade Federal de Santa Catarina, sediada no município de Florianópolis, capital do Estado, é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, criada por meio da Lei nº 3.849/60. Tem a “missão de produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico” e para tanto oferece diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. (UFSC, 2020).

A UFSC possui cinco *Campi* em cinco diferentes cidades catarinenses: Florianópolis, Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau. Com exceção do Campus sede, todos os demais *Campi* foram inaugurados a partir de 2009 (UFSC, 2020).

Em relação à graduação, em 2019, a instituição ofereceu 6.625 vagas distribuídas entre 107 cursos de graduação presencial. Além disso, no mesmo ano, ofertou 13 cursos de graduação a distância. No referido ano, a Universidade possuía 27.451 alunos matriculados nos cursos de graduação presencial e 1.053 alunos matriculados nos cursos de graduação à distância (UFSC, 2020a). Entre as atividades relativas à pós-graduação, em 2019, a UFSC possuía 9.770 alunos matriculados e ofertou 152 cursos de pós-graduação, *latu* ou *stricto-sensu*, divididos em 90 programas acadêmicos e profissionais. Em relação à Pesquisa, neste mesmo ano a Universidade contava com 415 grupos de pesquisa envolvidos em 3.218 projetos de pesquisa e obteve 45 registros de propriedade intelectual.

Segundo dados de 2019, a UFSC possuía 39.515 estudantes matriculados em cursos de educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio), de graduação presencial ou à distância e de pós-graduação. Conforme o mesmo relatório, a UFSC possuía 3.071 servidores técnico-administrativos, sendo que a maioria possui no mínimo nível superior completo e 2.413 servidores docentes da Educação Superior, sendo quase a totalidade doutores (UFSC, 2020a).

Divulgado pelo Ministério da Educação, o resultado do Índice Geral de Cursos (IGC), em 2019, posiciona a UFSC como a quarta melhor universidade federal do país e a quinta no *ranking* geral. O IGC de 4,08822 pontos, de cinco possíveis, coloca a instituição catarinense entre as universidades consideradas de excelência pelo MEC (UFSC, 2020).

Stakeholders da Universidade

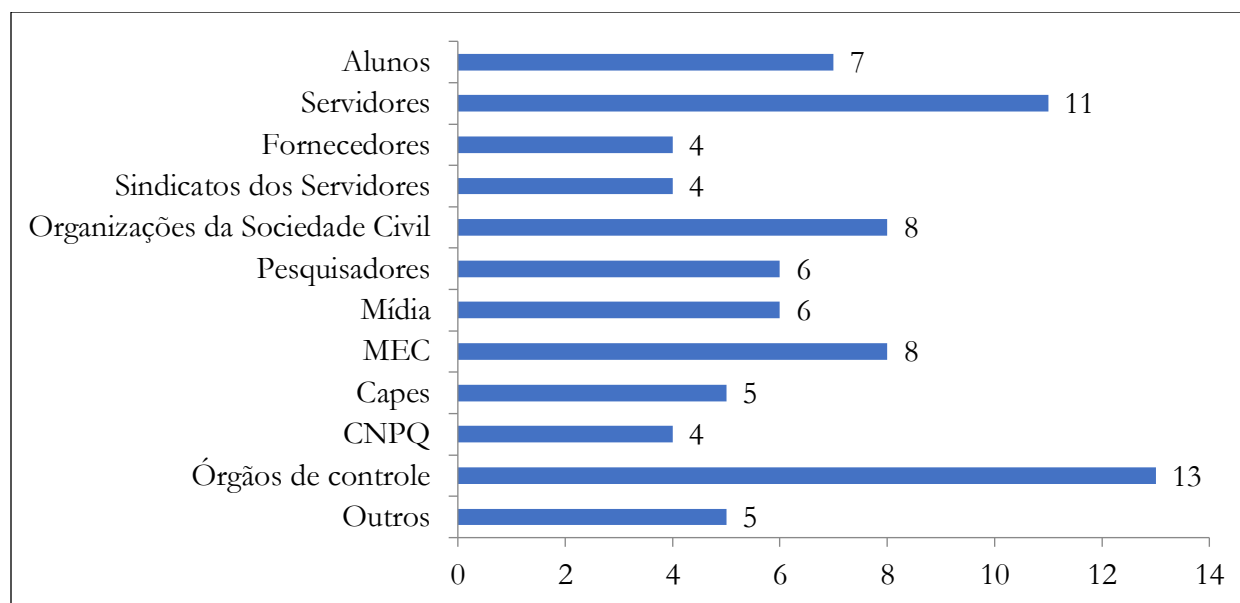
Para identificar quais os principais grupos de interesse (*stakeholders*) das IES públicas e como suas demandas são identificadas foram realizadas três questões conforme já explicitado na metodologia.

Na primeira questão, que tratou de identificar quais são os principais grupos de interesse (*stakeholders*) das IES, foram apresentadas as seguintes opções: **Alunos; Servidores; Fornecedores; Sindicatos dos Servidores; Organizações da Sociedade Civil; Pesquisadores; Mídia; MEC; Capes; CNPQ; Órgãos de Controle; Outros. Quais?**

Os entrevistados deveriam marcar todas as opções que correspondessem aos principais usuários das informações produzidas pelas suas unidades. Essa questão foi respondida por 14 entrevistados; desses, dois responderam que todas as opções sugeridas referem-se aos principais usuários das informações das suas respectivas unidades. Na Figura 4 consta a distribuição dos principais usuários das informações produzidas pelas unidades analisadas, segundo as indicações dos respondentes.

Figura 4

Principais Usuários das Informações



Conforme a Figura 4, treze dos quatorze respondentes, o que corresponde a 92,86% do total, assinalaram que os Órgãos de Controle são um dos principais usuários das informações produzidas pela unidade. Onze respondentes, ou seja, 78,57% dos respondentes, marcaram a opção Servidores, englobando, esse grupo, tanto os servidores técnico-administrativos quanto os servidores docentes (de forma que as respostas podem indicar um grupo ou ambos). Oito entrevistados, representando 57,14% dos que responderam à questão, marcaram as opções Organizações da Sociedade Civil e MEC, enquanto 50,00%, ou seja, sete entrevistados, indicaram que os Alunos correspondem aos principais usuários das informações produzidas pela unidade. Cinco respondentes, ou seja, 35,71% do total, indicaram a presença de outros grupos de interesse importantes, apontados como principais. A Gestão ou Gestão Estratégica da Universidade (entendidas como grupo de pessoas que pertencem à alta administração da Universidade) foi

indicada por três dos respondentes como sendo um dos principais grupos de interesse das informações. Outros grupos importantes citados foram: Departamentos; Coordenações de Curso; Conselho Universitário; e os próprios cidadãos.

Cabe salientar que, entre as unidades que participaram desse estudo, algumas atuam nas atividades-fim e outras atuam nas atividades-meio da Universidade e que cada uma dessas unidades tem finalidades bem diferentes em relação às outras unidades, o que pode ter distorcido um pouco os resultados. Entretanto, como mencionado anteriormente, o que diferencia os *stakeholders* são justamente seus interesses em relação à instituição (Teixeira & Castro, 2015). Apesar das diferenças, o que se constata é que a relevância, sobretudo dos Órgãos de Controle e dos Servidores, independente se técnico-administrativos ou docentes, é acentuada por quase todas as unidades.

Destaca-se, ainda, que o grupo Órgãos de Controle foi o grupo de *stakeholders* que mais se destacou entre as unidades analisadas. Interessante notar que esse grupo, apesar da evidente importância, sequer fazia parte dos grupos de usuários apontados nos estudos de Platt Neto et al. (2006) e Teixeira e Castro (2015).

Visando caracterizar como cada unidade identifica as informações que os *stakeholders* indicados anteriormente demandam ou necessitam, questionou-se como ocorreu o processo de identificação das necessidades informacionais desses usuários. Essa questão poderia ter sido mais abrangente, incluindo também a demanda por serviços por parte dos *stakeholders*, mas focou somente na demanda por informações. Os quinze entrevistados responderam essa questão, sendo que um respondente (E6) declarou não existir, em sua unidade, um processo de identificação das necessidades de informação dos seus usuários. As declarações dos demais entrevistados são demonstradas, de forma sintetizada, na Tabela 1, que evidencia o processo e a fonte de identificação das necessidades de informação dos usuários.

Tabela 1

Processo de Identificação das Necessidades Informacionais

Forma e/ou fonte de identificação das necessidades informacionais	Entrevistado
Missão ou função da unidade	E1; E11
Necessidades de informações gerenciais	E2
Necessidade de demonstrar os resultados para a sociedade	E2
Demandas recebidas; solicitações de informação recebidas	E3; E4; E5; E7; E8; E10; E11; E12; E14; E15
Informações consideradas comuns às demandas dos usuários	E5
Análise prévia das demandas	E8
Normativas internas	E9
Exigências legais	E13
Exigências da CGU e outros órgãos de controle	E13; E15

A Tabela 1 demonstra que os entrevistados mencionaram diversas fontes para a identificação das necessidades informacionais, com destaque para a identificação a partir do recebimento de demandas e pedidos de informação. A identificação das necessidades informacionais por meio das solicitações recebidas foi mencionada por dez dos quinze entrevistados, o que corresponde a 66,67% dos respondentes. Demonstra-se, assim, a importância das ações de transparência passiva na Universidade. Tal temática, entretanto, não faz parte do escopo desse trabalho e, portanto, não será aprofundada.

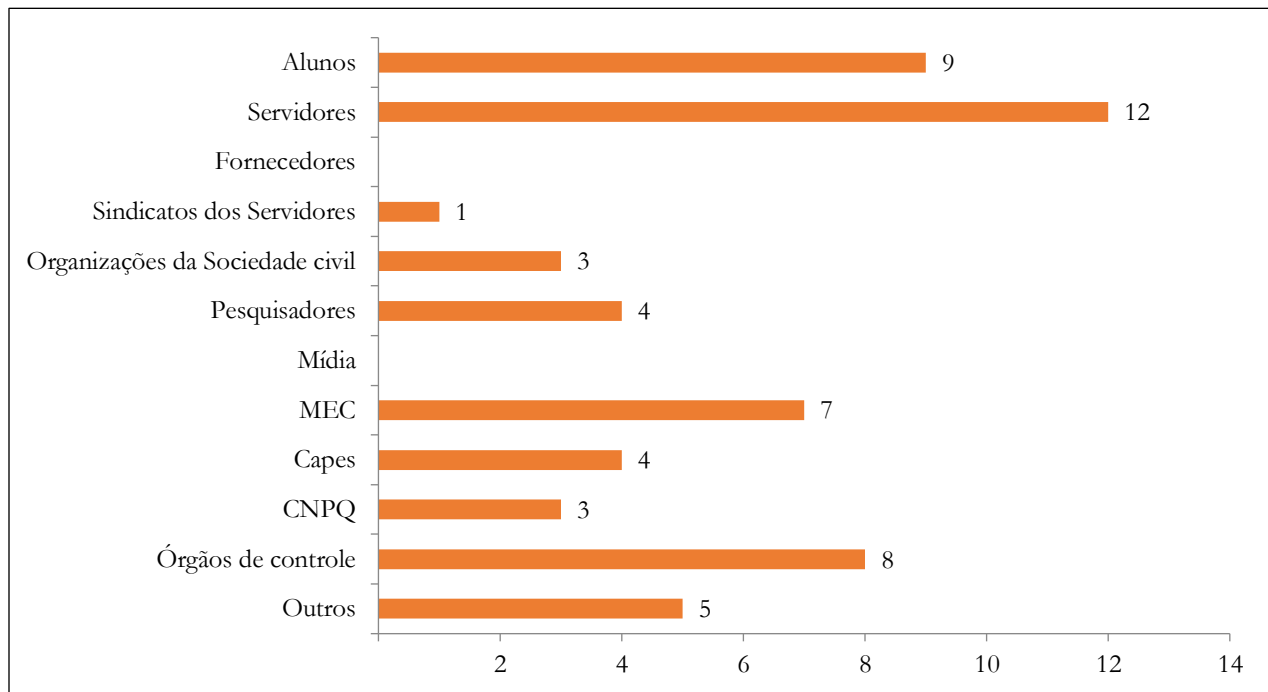
Ao responderem ao questionamento, tanto o entrevistado E8 quanto o entrevistado E11 destacaram que o fluxo de demandas de informação é uma via de mão dupla, ou seja, essas unidades tanto recebem quanto solicitam informações aos seus usuários.

O entrevistado E5 comentou que cada grupo de interesse tem uma demanda específica em relação às informações orçamentárias, financeiras, gerenciais, de controle, de planejamento, de comunicação, de tecnologia da informação. Em relação a essa diversidade de interesses, o entrevistado E6, que declarou não existir, em sua unidade, um processo de identificação das necessidades informacionais dos seus usuários, argumentou que o processo de identificação é muito complexo em virtude do fato de um grupo de interesse ser completamente diferente dos outros grupos de interesse. Ainda em relação às diferenças dos grupos de interesse, o entrevistado E15 mencionou demandas similares, mas com finalidades diferentes, entre os diversos grupos de interesse. Tais declarações vão ao encontro das afirmações de Teixeira e Castro (2015) de que o que diferencia os *stakeholders* são justamente seus interesses em relação à instituição.

Com foco na participação na tomada de decisões, buscou-se identificar os atores que participam das decisões relacionadas à governança em cada unidade, segundo a percepção dos entrevistados. Para essa questão foram apresentadas as mesmas opções sugeridas na questão relativa aos usuários das informações das unidades e, assim como naquela questão, também aqui o entrevistado deveria marcar todas as opções que correspondessem aos grupos de interesse que influenciam nas decisões pertinentes à governança da sua respectiva unidade. Essa questão foi respondida pelos quinze entrevistados. A distribuição dos atores indicados pelos respondentes consta na Figura 5.

A Figura 5 demonstra que doze dos quinze respondentes, ou seja 80,00%, indicaram que os Servidores participaram das decisões relativas à governança da sua unidade. Em segundo lugar, 60,00% dos entrevistados, isto é, nove respondentes, assinalaram que os Alunos participaram das decisões. Em seguida, oito entrevistados, correspondendo a 53,33% do total, marcaram a opção Órgãos de Controle e sete respondentes, 46,67%, assinalaram MEC. Nenhum dos entrevistados assinalou as opções Fornecedores e Mídia.

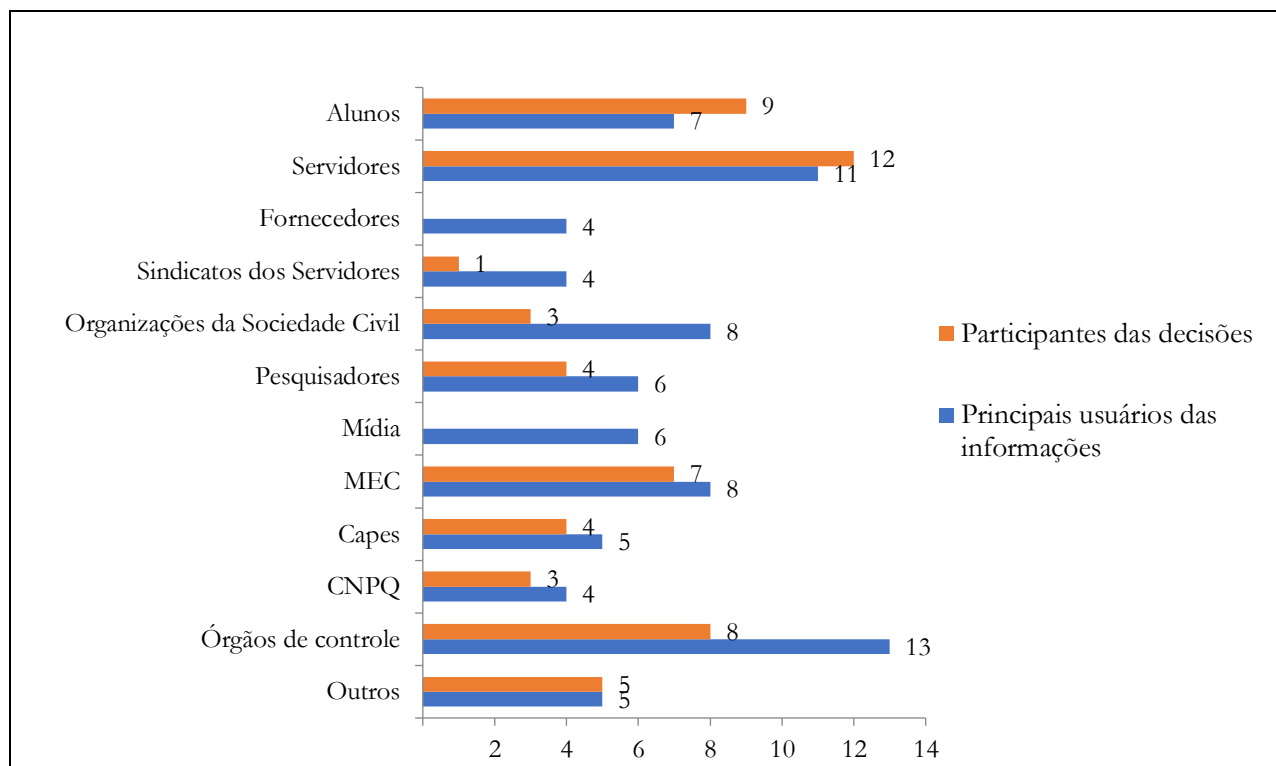
Desconsiderando as marcações equivocadas, a opção Outros foi assinalada por cinco respondentes, equivalentes a 33,33% dos entrevistados. A semelhança da questão sobre os usuários das informações das unidades, a Gestão, os Integrantes da Gestão ou as Unidades Acadêmicas e Administrativas de Gestão foram indicados por três dos respondentes; também foram mencionados como atores que participam das decisões acerca da governança o Conselho Universitário, os Chefes de Departamentos, as Coordenações de Curso e os Superiores Hierárquicos. Conforme destacado na fundamentação teórica, o processo decisório nas IES é um modelo colegiado. Na UFSC, o Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo e é formado por representantes de diversos grupos de interesse.

Figura 5*Atores que Participam das Decisões Relativas à Governança*

Evidencia-se, conforme Arruda e Barros (2018) que a depender da ação ou decisão a ser tomada, os diversos *stakeholders* não possuem, necessariamente, a mesma importância e relevância. Entretanto, os diversos grupos de interesse têm poder de influenciar as instituições, mesmo que indiretamente, e, portanto, também precisam ser considerados (Teixeira & Castro, 2015).

A indicação na questão acerca dos usuários das informações e na questão sobre os participantes das decisões relacionadas à governança das mesmas alternativas para marcação dos entrevistados favoreceu a análise conjunta das duas questões. A Figura 6 sintetiza as opções marcadas nas duas questões.

A Figura 6 revela que no geral mais grupos de interesse foram indicados como principais usuários das informações produzidas por cada unidade do que foram indicados como participantes das decisões. Houve menos assinalações em praticamente todos os grupos de interesse, com destaque para Mídia, que foi indicada por seis respondentes como um dos principais usuários das informações e não foi mencionada por nenhum entrevistado como participante das decisões relativas à governança; e Organizações da Sociedade Civil e Órgãos de Controle, que tiveram cinco menções a menos como participantes das decisões do que como usuários das informações. As duas únicas exceções foram os grupos Alunos e Servidores que tiveram mais indicações como participantes das decisões concernentes à governança do que como usuários das informações produzidas por cada unidade, o que pode indicar um papel maior desses dois grupos em relação às decisões até mesmo das quais eles não sejam os principais interessados.

Figura 6*Principais Usuários das Informações Versus Atores Participantes das Decisões Relativas à Governança*

Novamente, destaca-se a assimetria de poder decorrente ou da diferente importância relativa dos *stakeholders* (Arruda & Barros, 2018) ou de sua incapacidade de perceber seu poder de influência (Teixeira & Castro, 2015). Por fim, destaca-se que a identificação dos principais atores das IES é necessária para que essas instituições consigam atender as demandas desses *stakeholders* (Freire & Conejero, 2018).

Considerações Finais

As universidades públicas são entidades sui-generis, complexas, desafiadas pela sua própria complexidade e diversidade. Essas instituições possuem gestão colegiada e possuem diversos grupos envolvidos e interessados em seu entorno, os *stakeholders*, que estão imbricados na sua governança.

Este estudo teve como objetivo identificar os principais *stakeholders* de uma universidade pública e analisar a partir do que são identificadas as principais demandas deles em relação às informações da instituição. Para tanto foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo na UFSC, com a realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores desta instituição.

A partir da percepção dos gestores e com base na primeira questão chave abordada nas entrevistas, “Quem são os principais grupos de interesse (*stakeholders*) de uma universidade pública?”, foi possível identificar quais são os principais *stakeholders* das IES. Os resultados demonstraram que as IES têm diversos atores envolvidos, sendo que os Órgãos de Controle foram o grupo mais citado pelos entrevistados com o principal usuário de informações, seguido pelos Servidores, MEC, Organizações da Sociedade Civil e Alunos.

A partir da segunda questão chave, “Como as necessidades informacionais desses *stakeholders* são identificadas pela universidade”, se verificou como as necessidades informacionais destes grupos envolvidos com a instituição são identificadas. Evidenciou-se que a maior parte dos entrevistados (66,67%) indicaram como fontes para a identificação das necessidades informacionais de seus *stakeholders* o recebimento de demandas e pedidos de informação, demonstrando a importância das ações de transparência passiva na Universidade. Conforme declarações dos respondentes, constatou-se ainda que os grupos de interesse são bastante diversos entre si, possuem demandas específicas ou, quando possuem demandas similares, suas finalidades são diferentes, o que torna o processo de identificação das necessidades de informação muito complexo.

Ainda como resultado da pesquisa, com base na terceira questão chave, “Quais desses grupos participam das tomadas de decisão relativas à governança?”, foram relacionados os atores que participam das decisões relativas à governança em cada unidade, sendo identificados como participantes os Servidores, os Alunos, os Órgãos de Controle e o MEC, nesta ordem de prevalência, entre outros com menos citações, como pesquisadores e CAPES.

Ao final pôde-se identificar que, no geral, foram indicados mais grupos de interesse como principais usuários das informações produzidas por cada unidade do que como participantes de suas decisões. Os grupos Servidores e Alunos aparecem entre os mais citados pelos entrevistados tanto como usuário de informações como participantes das decisões, o que indica um papel relevante destes dois grupos no sistema de governança universitária.

Finalmente, como limitação do estudo evidencia-se a escolha de uma única instituição, no caso, a Universidade Federal de Santa Catarina. Por isso, como sugestão de trabalhos futuros, tem-se a ampliação do escopo deste trabalho em outras instituições de educação superior e na visão de outros atores envolvidos. Sugere-se ainda, a realização de estudos adicionais que utilizem o modelo *Stakeholder Salience* de Mitchell, Agle e Wood (1997) em IES de forma a ampliar o conhecimento gerado e aplicado com uso desse instrumento bem como a realização de estudos que visem mapear os interesses dos principais *stakeholders* das Instituições de Educação Superior.

Referências

- Andrade, A. R. de. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios. Blumenau*, 7(3), 15-28.<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559/511>.
- Arruda, J. A. de., & Barros, G. F. de. (2018). Governança universitária: Um panorama mundial. In *Anais do 18º Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Loja, Equador. Recuperado em 30 outubro de 2020, de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190509/101_00048.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Balbachevsky, E., Kerbauy, M., & Fabiano, N. L. *A governança universitária em transformação: A experiência das universidades públicas brasileiras*. Relatório NUPPS..
- Balbachevsky, E. (2017). Governança na pesquisa científica: Reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. *Sociologias*, 19(46), 76-101, set./dez. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004603>
- Bhatta, G. (2003). *Post-NPM themes in public sector governance*. State Services Commission.
- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República.
- Brasil. (2016). *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. Presidência da República. Recuperado em 30 outubro de 2020, de <https://www.in.gov.br/materia/>

- /asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). Globalização e catching up. In: L. C. Bresser-Pereira, *Globalização e competição: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não* (pp. 19-50). Elsevier.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J.V. (2007). *The new public service: serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Estrada, R. J. S. (2000). *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório de Teses e Dissertações do Centro Tecnológico da UFSC.
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78511/PEPS1030-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freire, B. D., & Conejero, M. A. (2018). Governança universitária: Estudo das publicações sobre o tema na base de dados Web of Science. In Anais. *18º Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Loja /Equador. Recuperado em 30 outubro de 2020, de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190470/101_00118.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ganga Contreras, F., Abello Romero, J., & Quiroz Castillo, J. (2014). 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). Cedac: Universidad de Los Lagos.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (8ª ed.). Record.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). Recuperado em 27 janeiro de 2017, de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>
- International Federation of Accountants. (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. Recuperado em 30 outubro de 2020, de <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). *Strategizing and organizing in pluralistic contexts. Long Range Planning*, 39, 631-648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Matias-Pereira, J. (2014). *Curso de administração pública: Foco nas instituições e ações governamentais* (4ª ed., rev. e atual.). Atlas.
- Meyer Júnior, V. (2014). A prática da administração universitária: Contribuições para a teoria. *Universidade em Debate*, 2(1), 12-26.
- Meza, M. L. F. G, Moratta, N. G, & Groschupf, S. L. B. (2016). Governança pública. In: A. G. Oliveira, B. J. Pisa & S. M. Augustinho (Orgs.), *Gestão e governança pública: Aspectos essenciais* (pp. 135-194). Ed. UTFPR..
- Nogueira, M. da G. S., Garcia, T. E. M., & Ramos, M. da G. G. (2012). 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.
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>
- Olsen, J. P., & Maassen, P. (2007). European debates on the knowledge institution: The modernization of the university at the European level. In: P. Maassen & J. P. Olsen, *University dynamics and European integration* (pp. 3-22). Springer.
- Platt Neto, O. A., Cruz, F., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2007). Publicidade e transparência das contas públicas: Obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(1), 75-94.
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/320>

- Roczanski, C. R. M., Tomasi, M., & Melo, P. A. (2018). A governança pública na gestão universitária no Brasil e em Portugal: Evolução e desafios. In *Anais da 8ª Conferência Forges*, Lisboa, Portugal.
- Slomski, V. (2009). *Controladoria e governança na gestão pública*. Atlas.
- Slomski, V., Mello, G. R. de, Tavares Filho, F., & Macedo, F. de Q. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. Atlas.
- Teixeira, J. F., & Castro, L. M. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(2), 237–257. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p237>
- Timmers, H. (2000). *Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?* The Netherlands Ministry of Finance. https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public_sector.pdf
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília. Recuperado em 30 outubro de 2020, de <https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). *A UFSC*. (2020). Recuperado em 29 de agosto de 2021 de <https://estrutura.ufsc.br/>
- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI). (2020a). *UFSC em números: 2011 a 2020*. Recuperado em 29 de agosto de 2021 de <https://dplseplan.paginas.ufsc.br/files/2021/09/UFSC-EM-N%C3%9AMEROS-2011-2020-atualizado.pdf>
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12ª ed.). Atlas.
- Virgili Lillo, M., & Figueroa Aillañir, K. (2016). Formas de elección de rectores en las universidades tradicionales privadas chilenas: Una propuesta de investigación. *Educación, Ciência e Cultura*, 21(2), 75-102. <http://dx.doi.org/10.18316/2236-6377.16.33>
- Zorza, L., Rodrigues., & G. M. (2016). Transparência e boas práticas de governança: Análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. In *Anais do 17º Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, Salvador, Bahia. Recuperado em 15 de janeiro de 2022 de https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/31622/1/EVENTO_Transpar%C3%aanciaeb oaspr%C3%a1ticasdegovern%C3%a7a.pdf

Sobre o Autores

Graziele Alano Gesser

Universidade Federal de Santa Catarina

graziele.alano@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1243281912978025>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5789-1452>

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Linha Gestão Universitária. Administradora Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), atuando na área de Gestão Patrimonial. Pesquisadora nos seguintes temas: Gestão/Administração Universitária; Governança Universitária; *Accountability* e Transparência; Integridade Pública.

Clésia Maria de Oliveira

Universidade Federal de Rondônia

clesiamo@unir.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8283713101638580>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-7738>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Linha Gestão Universitária. Professora adjunta da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), atuando na graduação e pós-graduação em Administração (PPGA-UNIR). Pesquisadora nos seguintes temas: Governança, Excelência e Gestão Universitária Avaliação, Planejamento e Gestão de IES; Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Regional; Educação à Distância; Gestão de Ativos Estratégicos: Capital Organizacional; Métodos e Técnicas de Pesquisa.

Carla Regina Magagnin Roczanski

Universidade do Estado de Santa Catarina

carla.roczanski@udesc.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7298483458791447>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1171-0898>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Linha Gestão Universitária. Administradora na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), atuando na área de Projetos e Inovação. Pesquisadora nos seguintes temas: Governança, *Accountability* e Orçamento Público; Gestão e Autonomia Universitária; Planejamento Público.

Pedro Antônio de Melo

Universidade Federal de Santa Catarina

pedro.inpeau@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3852153573907873>ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-doutorado em Educação Superior, pelo Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e o Caribe (IESALC) da Unesco. Doutor Honoris Causa, pela *Honorable Academia Mundial de Educación* (2012). Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), atuando na graduação e pós-graduação em Administração (PPGAdm) e Administração Universitária (PPGAU). Diretor do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU). Pesquisador no tema de Gestão/Administração Universitária.

arquivos analíticos de políticas educativas

Volume 30 Número 162

1 de novembro de 2022

ISSN 1068-2341



Este artigo pode ser copiado, exibido, distribuído e adaptado, desde que o(s) autor(es) e *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* sejam creditados e a autoria original atribuídos, as alterações sejam identificadas e a mesma licença CC se aplique à obra derivada. Mais detalhes sobre a licença Creative Commons podem ser encontrados

em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* é publicado pela Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University. Os artigos que aparecem na AAPE são indexados em CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, SOCOLAR (China).

Sobre o Conselho Editorial: <https://epaa.asu.edu/ojs/about/editorialTeam>

Para erros e sugestões, entre em contato com Fischman@asu.edu

EPAA Facebook (<https://www.facebook.com/EPAAAAPE>) **Twitter feed** @epaa_aape.