

Nexo dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior

Nexus of superior councils with governance in Higher Education Institutions

Rubens Carlos Rodrigues^{1*} , Oderlene Vieira de Oliveira²

¹ Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil

² Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Programa de Pós-graduação em Administração, Fortaleza, CE, Brasil

COMO CITAR: RODRIGUES, R. C.; OLIVEIRA, O. V. Nexo dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior, Araraquara, v. 19, e18780, 2024. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.1878001>

Resumo

Ciente do impacto das estruturas de gestão e governança sobre a qualidade dos serviços nas Instituições de Ensino Superior (IES), este ensaio objetiva apresentar uma proposição teórica de nexo entre as características dos conselhos superiores nos diferentes níveis de governança nas IES. A pesquisa é baseada em artigos acessíveis nas bases de dados SPELL, Scopus e no Portal de Periódicos CAPES e se propõe a preencher uma lacuna importante ao concentrar-se nas nuances específicas dos conselhos superiores na estrutura de governança. Identificou-se atributos como a quantidade de conselhos, os processos envolvidos na eleição, capacitação e recebimento de vantagens pelos membros, a composição e diversidade da gestão superior, bem como a existência de comitê de governança, oriundos de imposição normativa, e órgãos de governança. A revisão e o aprofundamento da proposição teórica apresentada podem gerar novos insights e contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços educacionais no Brasil.

Palavras-chave: conselhos superiores; Instituições de Ensino Superior (IES); governança universitária.

Abstract

Aware of the impact of management and governance structures on the quality of services in Higher Education Institutions (HEIs), this essay aims to present a theoretical proposition of the link between the characteristics of boards of directors at different levels of governance in HEIs. The research is based on articles accessible in the SPELL and Scopus databases and the CAPES Periodicals Portal and aims to fill an important gap by focusing on the specific nuances of boards in the governance structure. It identified attributes such as the number of boards, the processes involved in the election, training and receipt of benefits by members, the composition and diversity of senior management, as well as the existence of governance committees and governance bodies. Reviewing and deepening the theoretical proposition presented can generate new insights and contribute to improving the quality of educational services in Brazil.

Keywords: higher councils; Higher Education Institutions (HEIs); university governance.

*Autor correspondente: rubenscarlos@fisica.ufc.br

Submetido: Dezembro 08, 2023

Revisado: Fevereiro 06, 2024

Aprovado: Maio 10, 2024

Fonte de financiamento: nada a declarar.

Conflitos de interesse: Não há conflitos de interesse.

Aprovação do comitê de ética: Não foi necessário passar por nenhum comitê de ética, embora tenha procurado ser desenvolvido obedecendo os princípios éticos da pesquisa científica.

Disponibilidade de dados: Os dados utilizados foram informados nas referências.

Trabalho realizado na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

INTRODUÇÃO

A governança no âmbito público é conceituada como a fusão de procedimentos e configurações estabelecidas pela alta administração com o propósito de informar, orientar, gerenciar e supervisionar as operações da entidade, visando a consecução de seus propósitos (Brasil, 2020) e auxiliar na visão sistêmica da instituição (Gesser et al., 2022), permitindo que a alta administração adote práticas estratégicas, necessárias ao avanço e consolidação da entidade no seu contexto de atuação (Martins; Rodrigues, 2005), cumprindo exigências legais e entregando um melhor valor público para a sociedade (Rodrigues; Machado, 2021).

A criação de estruturas e mecanismos de governança no setor público ainda é um tema emergente, requerendo que as instituições se familiarizem com a temática e a legislação vigente para planejar ações e atividades que contribuam para o seu desenvolvimento em suas estruturas (Lugoboni; Marques, 2022). Há a necessidade de definição de características e metodologias a serem adotadas nas entidades para atender às suas demandas, tendo em vista que esta temática de governança é ampla e envolve todos os processos da instituição (Castro et al., 2022).

Problemas nas estruturas de governança nas IES afeta negativamente a qualidade dos serviços prestados, podendo acarretar dificuldades no planejamento e alocação de recursos, más práticas de gestão, comunicação deficiente e práticas corruptas (Balbachevsky, 2022). Para melhorar a governança, é necessário fortalecer a autonomia administrativa e acadêmica, agilizar o processo de tomada de decisão, capacitar líderes e administradores e descentralizar o poder (Monyoncho, 2015).

Outros fatores devem ser considerados para a construção de uma política de governança universitária. Tais como: a) apoio e comprometimento dos Conselhos Superiores (Souza Filho et al., 2021); b) definição de uma estrutura organizacional que disponha de colegiados superiores e comitê de governança (decisões colegiadas) (Pinheiro; Oliva, 2020); c) definição objetiva da missão, dos princípios e valores da IES, assim como dos objetivos estratégicos da instituição (Silva Junior et al., 2021); e d) construção da cadeia de valor e definição de políticas acadêmicas (Lugoboni et al., 2021) que permitam o alcance de resultados para as partes interessadas - estudantes, docentes, servidores técnicos, terceirizados, fornecedores e comunidade em geral (Teixeira; Castro, 2015).

Destarte, as características do conselho podem impactar a aderência a regulamentações e códigos de governança, garantindo a conformidade legal e a aplicação de melhores práticas de governança, assim como a qualidade e a eficácia das decisões estratégicas da organização (Brasil, 2020).

Dada a relevância das características inerentes aos conselhos superiores das IES no contexto da implementação das práticas de governança, juntamente com as estruturas de governança já estabelecidas na entidade, torna-se notório que tais elementos têm o potencial de desencadear impactos diversos nos diferentes níveis de governança. Ante o exposto, emerge o seguinte questionamento: Como as características dos conselhos superiores e os diferentes níveis de governança estão relacionados nas IES? Para respondê-lo, esta pesquisa objetiva elaborar uma proposição teórica denexo entre as características dos conselhos superiores e os diferentes níveis de governança nas IES.

Os resultados obtidos podem fornecer subsídios para a elaboração de modelos teóricos, fortalecendo o campo de estudo, explorando as suas interações, e também propor relações causais e correlações que possam robustecer teorias sobre como esses elementos se influenciam mutuamente, envolvendo a sugestão de diretrizes, políticas públicas ou abordagens específicas que promovam a otimização da governança, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente, e como base para estudos futuros, abrindo caminho para investigações comparativas ou longitudinais sobre a governança em IES que integrem a seara pública.

METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e empregou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) na exploração de artigos disponíveis nas bases de dados acadêmicas SPELL, Scopus e no Portal de Periódicos CAPES, com foco em examinar estudos que abordassem a temática dos conselhos de administração e governança, abrangendo tanto contextos privados quanto públicos. Para a elaboração desta RSL, adotou-se os procedimentos metodológicos propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003) para a condução de revisões sistemáticas, compreendendo as etapas de planejamento, condução, informe e disseminação, os quais foram seguidos com o intuito de garantir a robustez e a consistência da presente pesquisa.

Para a seleção dos artigos, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “governança”, “ensino superior” e “universid*”. A escolha dessas palavras-chave se deu pela relevância do tema e pela pouca quantidade de pesquisas sobre governança em IES, conforme verificado em estudos prévios. A pesquisa resultou na seleção dos artigos que são utilizados na construção deste artigo e abordam a governança em IES. Os artigos foram analisados em profundidade, com foco nos seguintes aspectos: estruturas, práticas e modelos de governança.

Apesar da grande quantidade de estudos sobre conselhos de administração e governança em outras esferas organizacionais, como empresas privadas, um padrão emergiu: a escassez de pesquisas que investigassem a relação dos conselhos universitários com a governança, demonstrando um cenário em que as pesquisas nesse campo ainda são incipientes e, portanto, uma oportunidade para preencher essa lacuna e contribuir para o avanço do conhecimento concernente à governança nas IES, notadamente as relacionadas ao âmbito público.

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os conselhos de administração exercem um papel estratégico na estrutura de governança corporativa de organizações, sejam elas empresas, instituições públicas ou entidades sem fins lucrativos (Pinheiro et al., 2023), haja vista desempenharem um papel crítico na supervisão e orientação das atividades da organização, visando assegurar a tomada de decisões estratégicas adequadas, a prestação de contas e o alinhamento com os interesses dos *stakeholders* (Gaur; Bathula; Singh, 2015).

A diversidade de gênero, etnia e expertise também é valorizada para assegurar a tomada de decisões mais bem informadas e equilibradas (Fernandes; Machado, 2023). No contexto das IES, os conselhos de administração desempenham um papel similar, tendo em vista que supervisionam as atividades acadêmicas, financeiras e administrativas, garantindo que a instituição siga sua missão educacional e alcance seus objetivos. Ademais, participam na formulação de políticas, estratégias de longo prazo e alocação de recursos (Castro, 2023).

As atividades de governança e controle nas IES são asseguradas por instâncias colegiadas de gestão (Pinheiro; Oliva, 2020), compostas por representantes da comunidade universitária (Buta; Teixeira, 2020), as quais instâncias analisam e regularizam eventuais problemas identificados, e encaminham impropriedades apontadas aos setores pertinentes para a implantação de novos procedimentos de controle (Rodrigues; Machado, 2021).

O estatuto da IES deve estabelecer as instâncias de governança decisória no âmbito da instituição, no caso, os conselhos superiores como órgãos: a) designados para a análise e deliberação em temas administrativos e disciplinares, bem como serem instância final de apelação; b) orientados para a análise e deliberação de assuntos didático-científicos, culturais e artísticos; e c) destinados a tratar de questões relacionadas ao controle e fiscalização patrimonial, financeira e econômica (Pinheiro; Oliva, 2020).

Esses órgãos colegiados podem ser formados por titulares das unidades da gestão administrativa, acadêmica e representantes do quadro docente e de técnicos administrativos e discentes, como também personalidades da sociedade civil organizada. Cada conselho regulamenta o mandato de seus membros em regimento próprio do colegiado (Brasil, 1966). O número de membros que compõem o conselho de administração é denominado como tamanho do conselho. Conselhos maiores tendem a abranger uma variedade maior

de perspectivas, auxiliando na tomada de decisões que consideram diversos pontos de vista e permite uma melhor representação dos *stakeholders* minoritários (Pinheiro et al., 2023).

Níveis de governança

Os níveis de governança constituem uma abordagem estratégica e organizacional que permite a definição clara das responsabilidades, tomada de decisões e direcionamento das atividades em uma instituição (Silva; Nunes, 2019). No contexto de organizações complexas e diversificadas, como as IES, a compreensão dos diferentes níveis de governança é essencial para garantir o funcionamento eficiente e a realização das metas institucionais (Junior Santos; Souza, 2022).

O modelo teórico desenvolvido pelo TCU para avaliar a maturidade da governança está representado na Figura 1.

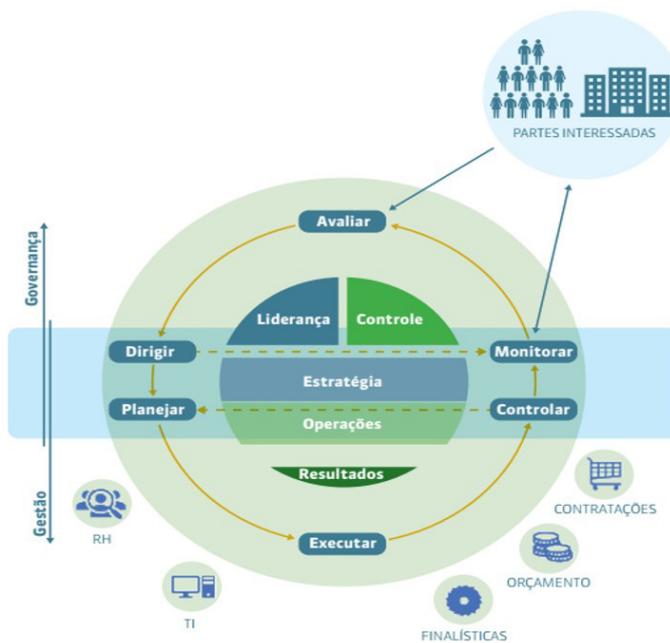


Figura 1. Modelo de governança e gestão elaborado pelo TCU.
Fonte: Brasil (2020).

O modelo enfoca a distinção entre governança e gestão, mas reconhece que há uma zona em que essas duas funções interagem e, ocasionalmente, se sobrepõe. As orientações para o planejamento organizacional originam-se da função de governança, desempenhada por entidades internas e externas de governança (Machado; Quiraque, 2023).

A supervisão da gestão produz informações que apoiam o monitoramento realizado pelas entidades de governança, visando garantir o atendimento às partes interessadas e determinar as ações corretivas necessárias. A parte superior da Figura 1 destaca as atividades e estruturas de governança, a parte inferior aborda aquelas de gestão (Machado; Quiraque, 2023).

A governança compreende os seguintes mecanismos: liderança, estratégia e controle, ao passo que a “gestão” envolve as dimensões de operações e resultados. O trio avaliar-dirigir-monitorar encapsula as atividades vitais da governança. As esferas gerenciais mais elevadas avaliam a organização em si, a sua posição e a direção a seguir. Subsequentemente, emitem as diretrizes de gestão. Posteriormente, o cumprimento dessas diretrizes é supervisionado pelas instâncias administrativas superiores, alimentando o próximo ciclo de avaliação da governança (Marques et al., 2020). No território brasileiro, a partir do exercício de 2014, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou a implementação do Levantamento Integrado de Governança Organizacional, que engloba os órgãos vinculados à esfera do Governo Federal,

sendo elaborado com base no Referencial de Governança estabelecido pelo TCU. Sua finalidade primordial consiste na obtenção de informações concernentes à capacidade dos órgãos públicos federais na orientação e supervisão dos recursos sob sua responsabilidade, contribuindo para o aprimoramento tanto da governança quanto da administração pública (Machado; Quiraque, 2023).

Comitê de governança

O comitê de governança é um grupo responsável por supervisionar e avaliar as atividades de governança em uma organização (Ismail et al., 2019), sendo formado por membros da alta administração, conselheiros e especialistas em governança, e tem como objetivo garantir que as políticas, práticas e procedimentos de governança sejam eficazes e adequados para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Morás; Klann, 2020).

O papel do comitê de governança é fundamental para garantir a efetividade do sistema de governança de uma organização, pois atua como um mecanismo de supervisão, responsável por garantir que os interesses de todos os *stakeholders* sejam atendidos e protegidos (Pinheiro; Oliva, 2020), tendo como objetivo principal avaliar e monitorar o processo de governança e as práticas da organização, a fim de garantir a efetividade e eficiência do processo de tomada de decisão e a maximização de resultados (Brasil, 2016).

É importante ressaltar que o comitê de governança deve ser formado por membros com conhecimento técnico e experiência em governança, ensejando garantir a qualidade da supervisão e avaliação (Brasil, 2020). Outrossim, sua independência em relação à administração da organização é necessária para garantir a objetividade na avaliação e monitoramento das atividades de governança (Mac Lennan; Semensato; Oliva, 2015).

A imposição da implementação de um comitê de governança no âmbito das organizações públicas no Brasil foi formalizada por intermédio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, publicada em 10 de maio de 2016, configurando-se como um ponto de referência significativo na busca por uma administração pública caracterizada pela transparência, eficiência e responsabilidade.

Órgão de governança

A implementação das práticas de governança representa não apenas um requisito regulatório, mas uma importante estratégia para as IES atingirem suas metas e cumprirem sua missão e valor, porquanto para estabelecer uma estrutura de governança universitária eficaz, são necessárias medidas que envolvem modificações e reestruturações, buscando não apenas cumprir exigências normativas, mas também promover uma cultura organizacional que valorize a transparência, a prestação de contas e a eficiência operacional (Trakman, 2008).

No cenário de IES, o conceito de “órgão de governança” ganha destaque nas estruturas de gestão e tomada de decisões. Trata-se de um componente técnico e executivo que desempenha um importante papel na formulação de diretrizes, políticas e estratégias que orientam a atuação da instituição como um todo às exigências normativas (Soares et al., 2021).

A incumbência do corpo de governança recai sobre a supervisão da administração estratégica, a avaliação dos riscos inerentes às operações da IES e a garantia de que as decisões sejam proferidas de forma transparente e em consonância com os interesses da comunidade acadêmica e da sociedade (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014).

Outrossim, o órgão de governança também exerce um papel importante na prestação de contas, contribuindo para a transparência na gestão e na comunicação com *stakeholders*. Por meio de sua estrutura de liderança, o órgão de governança desempenha um importante papel na orientação das atividades da IES e para que as metas institucionais sejam alcançadas de forma consistente (Pinho; Brasil, 2021).

DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* E PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Cada instituição apresenta características e particularidades próprias que impedem a adoção imediata de um “modelo-padrão” de governança por todas as IES (Silva Junior et al., 2021). A prática de definir tal padrão compreende a estipulação de um conjunto de processos, estruturas, assim como de diretrizes e valores, os quais são necessários para que as atividades de avaliar, direcionar e monitorar a gestão sejam realizadas de maneira eficaz, possibilitando às IES adequarem seus propósitos ao bem comum, administrar seus riscos e entregar os resultados pretendidos de maneira responsável, transparente e íntegra (Teixeira; Castro, 2015).

A quantidade, a composição e a diversidade dos conselhos superiores exercem um importante papel na governança nas IES, haja vista que membros qualificados e diversificados, atuando de forma coordenada e cooperativa, promovem transparência, responsabilidade e excelência acadêmica (Forte; Silva; Abreu, 2020). A busca por uma governança inclusiva e colaborativa resulta em decisões mais fundamentadas, políticas abrangentes e uma cultura institucional sólida e sustentável (Ihlenfeldt; Colauto, 2017). Tais aspectos são relevantes para o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo das IES como agentes transformadores da sociedade e promotoras do conhecimento (Santos; Rodrigues Júnior, 2024).

Os processos dos conselhos superiores podem ser estabelecidos pela análise da organização da escolha dos seus participantes (Castro, 2023), capacitação (Fragoso; Valadas; Paulos, 2019) e remuneração ou vantagem recebida pelos conselheiros para participarem dos conselhos (Marquezan et al., 2023). O processo eleitoral dos participantes dos conselhos superiores deve ser transparente, democrático e representativo da diversidade da comunidade acadêmica e da sociedade civil, garantindo que os conselheiros sejam escolhidos de forma legítima e que representem os interesses de todos os segmentos da comunidade (Castro, 2023).

Nas funções gerenciais nas universidades brasileiras, o fenômeno conhecido como “teto de vidro” demonstra sua presença, sendo uma barreira invisível que dificulta a ascensão das mulheres a cargos de liderança, indicando desafios persistentes em alcançar uma representação equitativa nos escalões superiores da gestão pública e acadêmica. Este fenômeno revela uma sub-representação generalizada de mulheres em cargos de poder na esfera pública, notadamente em cargos de alta gerência (Ambrosini, 2017).

O aprimoramento do desempenho dos servidores públicos é importante para o eficaz desenvolvimento de suas atividades no âmbito público. A obtenção de conhecimento técnico e capacidade profissional ocorre por meio da participação em cursos, treinamentos, fóruns e seminários, que são voltados para o refinamento das técnicas e métodos utilizados pelos servidores. Dada a dinâmica contínua de transformação do Estado, é interessante que os servidores recebam treinamento contínuo para se requalificarem e atenderem eficientemente às novas demandas emergentes (Rodrigues, 2023). A capacitação dos conselheiros é um aspecto importante para que possam exercer suas funções de forma eficaz, para tal devem receber treinamento sobre as normas e procedimentos do conselho, bem como sobre as questões relevantes que serão discutidas nas reuniões (Negrão; Rodrigues Júnior, 2022).

A remuneração ou vantagem recebida pelos conselheiros para participarem dos conselhos pode ser uma forma de incentivar a participação e a dedicação dos conselheiros. No entanto, é importante que, a remuneração ou vantagem seja justa, não comprometa a independência dos conselheiros (Cavalcanti et al., 2018).

A composição do Conselho de Administração é um dos fatores determinantes de sua eficácia, sendo fundamental para o desenvolvimento de interações proveitosas à entidade, pois permite a combinação de diferentes perspectivas e experiências, o que pode levar a decisões mais bem informadas e à redução de riscos (Pearce; Zahra, 1992). Há três classes de conselheiros: internos (aqueles que exercem funções na corporação, geralmente possuindo vínculo com a entidade. Como possuem interesses que podem ser influenciados pela corporação, sua independência pode ser questionada); externos (aqueles que não possuem vínculo atual com a entidade, mas que possuem interesses que podem ser influenciados pela mesma) e independentes (não possuem quaisquer vínculos com a corporação, e sem quaisquer

interesses que possam ser por ela afetados) (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

A presença de membros externos nos conselhos superiores é importante, pois podem contribuir com uma perspectiva externa e independente, sendo útil para a tomada de decisões, assim como representam os interesses da sociedade e dos *stakeholders* da universidade e contribuem para o desenvolvimento de parcerias e colaborações com outras instituições (Flausino; Corrêa, 2023).

O modelo de governança a ser adotado pela IES deve estar centrado no compartilhamento de responsabilidades entre todos os setores envolvidos, quer seja na prestação de um serviço finalístico ou na realização de um processo meio (Junior Santos; Souza, 2022), justificando-se em função do reconhecimento da importância da colaboração de todos os setores e *stakeholders* da universidade para a busca da excelência na prestação de serviços. Portanto, as ações, estruturas, diretrizes, processos, e quaisquer outros elementos e construtos a serem elaborados devem almejar o interesse público, em equilíbrio com outros *stakeholders* (Governo, órgãos de controle, parceiros estratégicos e etc.) (Brasil, 2020).

A discussão de modelos de governança requer uma análise prévia dos fins que são visados pelos sistemas de educação superior, haja vista que não está estabelecido um modelo, mas sim uma construção de modelo para esfera pública educacional (Wandercil; Calderón; Ganga-Contreras, 2021). No Brasil, há diversos normativos visando institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança na seara pública (Caldeira; Secchi; Firmino, 2023).

De acordo com outras características, tais quais a quantidade de alunos, quantidade de servidores e campi, bem como as receitas tributárias, ajudam a melhor dimensionar o tamanho da IES (Thiengo; Bianchetti; Mari, 2018) cuja estruturação de maneira colegiada pode funcionar adequadamente, contemplando as diversas áreas e locais de atuação, cujo foco deve ser a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança na organização (Gesser *et al.*, 2021).

A perspectiva legalista na análise dos conselhos superiores ressalta a importância de quatro atributos: composição, características, estrutura e processo, tendo em vista que são considerados determinantes na modelagem do desempenho dos conselhos. Sob esse enfoque, percebe-se que os conselhos desempenham duas funções significativas: a institucional ou de prestação de serviços, e a de controle (Martins; Rodrigues, 2005). O papel institucional envolve a contribuição para o desenvolvimento estratégico da instituição e o cumprimento de sua missão e objetivos (Ihlenfeldt; Colauto, 2020). Não obstante, o papel de controle envolve a supervisão, monitoramento e fiscalização das atividades para assegurar a conformidade, integridade e eficácia da gestão (Costa *et al.*, 2021).

A interação entre esses papéis e os atributos do conselho desenha uma complexa rede de influências que molda o desempenho global da governança (Helfaya; Moussa, 2017). Um conselho diversificado não apenas monitora de forma eficaz, mas também toma decisões mais estratégicas para a geração de riqueza a longo prazo. A heterogeneidade na gestão superior traz uma ampla variedade de perspectivas, resultando em melhor processo decisório (Fernandes; Machado, 2023). Desta forma, tendo como base as características dos conselhos superiores apresentam-se as seguintes proposições teóricas:

Proposição 1: As características dos conselhos superiores influenciam os níveis de adoção da governança nas IES.

Proposição 1a: A quantidade de conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

Proposição 1b: A presença de membros externos nos conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

Proposição 1c: A diversidade da gestão superior influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

Proposição 1d: A capacitação dos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

Proposição 1e: O recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória pelos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES.

A relação entre os comitês de governança e os conselhos superiores em IES pode ser de cooperação e complementaridade, já que ambos os órgãos têm papéis distintos, mas interconectados, na governança da entidade.

Os conselhos superiores têm a responsabilidade de tomar decisões estratégicas de alto nível que afetam toda a instituição, estabelecendo políticas gerais, aprovação de orçamentos e discussão sobre questões fundamentais para a entidade (Tiron-Tudor et al., 2020), compreendendo um caráter mais amplo e representativo, considerando diferentes perspectivas e interesses da comunidade acadêmica e da sociedade (Gesser et al., 2021). Ao passo que os comitês de governança têm um foco mais específico, atuando no supervisionamento da gestão da instituição, avaliando riscos, monitorando o desempenho e garantindo o *compliance* com políticas e regulamentos (Caldeira; Secchi; Firmino, 2023).

A complementaridade de funções entre esses dois órgãos é relevante para uma boa implementação da governança, tendo em vista que os comitês de governança fornecem informações técnicas e análises que apoiam os conselhos superiores em suas decisões estratégicas (Pinho; Brasil, 2021). Ao passo que os conselhos fornecem direcionamento e orientações de longo prazo (Pinheiro et al., 2023) para os comitês, assegurando que suas atividades estejam alinhadas com a missão e os valores da universidade.

Assim, com base nesses argumentos têm-se a proposição teórica 2.

Proposição 2: O Comitê de Governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de adoção da governança nas IES.

Se o órgão de governança for distinto do comitê de governança em uma IES, essa configuração pode refletir uma divisão específica de responsabilidades e funções relacionadas à governança da instituição (Pinho; Brasil, 2021). Essa estrutura pode ser encontrada em algumas IES públicas que buscam uma abordagem mais abrangente e especializada para a gestão e supervisão dos aspectos governamentais da instituição.

A obrigatoriedade de um comitê de governança é estabelecida normativamente para todos os órgãos e entidades vinculados ao Poder Executivo federal (Brasil, 2016; Caldeira; Secchi; Firmino, 2023), enquanto a criação de um órgão de governança distinto do comitê de governança pode representar uma estratégia para aprimorar a governança universitária, incrementar a especialização, fortalecer a prestação de contas e otimizar a administração de riscos e desafios específicos à instituição (Soares et al., 2021). Cada IES pode escolher a abordagem que melhor atenda às suas necessidades e objetivos, visando uma governança mais sólida e eficiente para alcançar seus propósitos acadêmicos e institucionais (Rodrigues, 2019).

A existência de um órgão específico atende a formular estratégias e implementar práticas de governança dentro da instituição, bem como fornece os meios e instrumentos necessários para sua aplicação eficaz (Pinho; Brasil, 2021). Nesse contexto, a terceira proposição teórica é apresentada.

Proposição 3: O órgão de governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de adoção da governança nas IES.

As proposições teóricas nesta pesquisa estão expostas na Figura 2.

Para analisar empiricamente os pressupostos delineados, apresenta-se no Quadro 1 os construtos do modelo, suas especificações e faz-se a indicação de onde esses dados podem ser coletados, podendo servir como um guia para os pesquisadores, apontando não apenas o que deve ser medido, mas também fornecendo orientações sobre onde os dados relacionados a cada construto podem ser obtidos, aspirando não apenas garantir a consistência metodológica, mas também promover a validade e confiabilidade dos resultados da análise empírica futura.

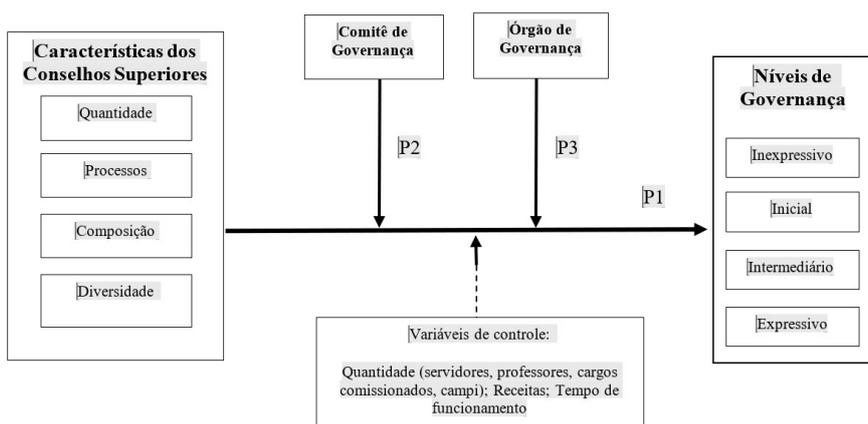


Figura 2. Modelo Teórico. Nota: Proposição 1: As características dos conselhos superiores influenciam os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 1a: A quantidade de conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 1b: A presença de membros externos nos conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 1c: A diversidade dos conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 1d: A capacitação dos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 1e: O recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória pelos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 2: O Comitê de Governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de adoção da governança nas IES. Proposição 3: O Órgão de Governança modera a relação entre os conselhos superiores e os níveis de adoção da governança nas IES.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 1. Lista de variáveis e indicação para coleta de dados.

Conselhos superiores			
Variável	Constructo	Finalidade	Fonte para coleta de dados
Independente	Quantidade	Quantidade oficial dos conselhos estabelecidos pela entidade; Número total de membros no conselho de diretores da organização	Estatuto da IES
Independente	Processos	Análise do processo eleitoral dos seus participantes	
		Capacitação recebida pelos conselheiros	
Independente	Composição	Remuneração ou vantagem recebida pelos conselheiros para participarem dos conselhos.	
Independente	Diversidade Gestão superior	Especifica quem são os representantes no conselho	Sítios eletrônicos das IES
Características da entidade			
Controle	Receitas Correntes	Constituída pelas receitas tributária, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras	Demonstrações contábeis
Controle	Cargos/funções comissionados	Estruturas funcionais autônomas que podem ser ocupadas por indivíduo sem vínculo com o órgão. Sua natureza é a confiança e o comprometimento pessoal.	
Controle	Tempo de funcionamento	Longevidade da universidade desde sua fundação ou data de estabelecimento até o presente momento	Relatório de Gestão
Controle	Campi	Quantidade de campi que a entidade tem	
Controle	Quantidade alunos	Quantidade de alunos matriculados	
Controle	Quantidade Servidores	Quantidade de servidores docentes e técnicos administrativos	
Moderadora	Comitê de Governança	Existência ou não de um comitê de governança. 1 = se a universidade tem um comitê; 0 = caso não	Relatório de Gestão
Moderadora	Órgão de Governança	Órgão criado pela entidade para auxiliar a governança e sem imposição normativa. 1 = se a universidade tem um órgão; 0 = caso não	
Índice de Governança			
Dependente	Níveis de Governança	Inexpressivo: Não adota; há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la (0% a 14,99%)	Levantamento de Governança do TCU ou Índice a ser desenvolvido
		Inicial: Adota em menor parte (15% a 39,99%)	
		Intermediário: Adota parcialmente (40% a 70%)	
		Aprimorado: Adota totalmente ou em grande parte; adota (70,01% a 100%)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da governança em busca da melhoria institucional, adotando os instrumentos frutos do exercício da liderança, estratégia e controles internos pode gerar melhorias incrementais nos diversos processos que envolvem a gestão, os quais são sempre indicados pelos órgãos estratégicos, tais como os conselhos superiores, ou de apoio, como órgãos que desenvolvam ações que disseminem os princípios da boa governança, tais como o comitê de governança e o órgão de governança.

A governança nas IES é um desafio multifacetado que demanda a consideração de características específicas de cada instituição, a diversidade nos conselhos superiores, a capacitação dos envolvidos. A relação entre conselhos e comitês, bem como a presença de um órgão de governança, representam aspectos importantes na efetiva implementação de modelos de governança nas IES. A necessidade de adotar estratégias voltadas para a governança emerge como uma consideração importante, haja vista que a implementação eficaz dessas práticas não apenas deve refletir as táticas da instituição, mas também estar harmonizada com os objetivos maiores da organização, visando a conquista de vantagens competitivas no cenário educacional.

O estudo destaca seis atributos que podem influenciar a efetividade da governança nas IES: Quantidade de conselhos (maior número de conselhos pode indicar uma divisão mais especializada de responsabilidades e funções, impactando positivamente a governança); Processos de eleição (transparência e representatividade dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica na eleição dos membros do conselho são fundamentais para garantir a legitimidade e o compromisso com os objetivos da IES); Capacitação dos conselheiros (estejam aptos a exercer suas funções de forma eficiente e eficaz, com conhecimento das normas e procedimentos do conselho e das questões relevantes para a IES); Composição e diversidade da gestão superior (diferentes perspectivas e experiências, contribui para um processo decisório mais enriquecido e eficaz); Comitê de governança (pode auxiliar no monitoramento da gestão da instituição, avaliando riscos, desempenho e *compliance*) e Órgãos de governança (pode permitir uma abordagem mais abrangente e especializada da governança, com foco na formulação de estratégias e implementação de suas práticas).

A partir deste estudo inicial, sugere-se a realização de pesquisas que explorem em tais atributos, em diferentes contextos, tópicos e níveis de análise.

- a) Análise empírica dos atributos: Investigar como cada atributo influencia a efetividade da governança nas IES, utilizando diferentes métodos de pesquisa, como entrevistas, questionários e análise de dados;
- b) Comparação entre diferentes tipos de IES: Analisar as diferenças na governança entre IES públicas e privadas, abordando portes e regiões, e com distintas missões e objetivos.
- c) Estudo de casos: Realizar estudos de casos aprofundados em IES com diferentes modelos de governança para identificar boas práticas e desafios específicos.
- d) Revisão e aprofundamento da proposição teórica: Refinar a proposição teórica inicial, considerando as diferentes variáveis que podem influenciar a relação entre as características dos conselhos superiores e os níveis de governança nas IES.

Ressalta-se a importância da realização de pesquisas empíricas e teóricas neste contexto, pois não apenas proporciona uma compreensão mais holística da influência dos conselhos superiores nos níveis de governança, mas também permite a identificação de novas variáveis e estratégias específicas. Essa abordagem não apenas refinaria a efetividade desses conselhos na promoção da governança educacional, mas também contribuiria para o desenvolvimento de estratégias mais precisas e direcionadas. Ao estarem alinhadas com as missões e objetivos individuais de cada IES.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, A. B. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos [...]**. Mar Del Plata: Universidade Nacional Mar Del Plata, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>. Acesso em: 26 dez. 2019.
- BALBACHEVSKY, E. Dilemas do futuro da Governança Universitária: profissionalização ou colegialidade? In: OLIVEIRA, A. J. et al. (ed.). **USP: novos tempos, novos olhares**. São Paulo: Annablume, 2022. p. 83-103. <http://doi.org/10.4322/978-65-5684-054-3.c04>.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1966. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-53-18-novembro-1966-373396-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 26 dez. 2019.
- BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/XSznFs>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 26 dez. 2019.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. <http://doi.org/10.1590/1984-9270941>.
- CALDEIRA, D. M.; SECCHI, L.; FIRMINO, S. I. New development: Public governance in the discursivity of the Brazilian government—a reflection on conceptual reduction. *Public Money & Management*, v. 43, n. 2, p. 194-196, <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.21136302023>.
- CASTRO, M. C. C. S. et al. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 215-235, 2022. <http://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>.
- CASTRO, M. C. C. S. **Governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais**. 2023. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.
- CAVALCANTI, J. M. M. et al. Relevância das características dos CEO'S na estrutura de capital de empresas listadas no IBRX-100 da BM&FBOVESPA. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 25-42, 2018. <http://doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.3638>.
- COSTA, G. M. et al. Influência das características do conselho de administração na divulgação voluntária ambiental. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 15, n. 43, 2021. <http://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3541>.
- FERNANDES, C. A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 3, p. e2021-0753, 2023. <http://doi.org/10.1590/s0034-759020230303>.
- FLAUSINO, V. S.; CORRÊA, H. L. Perspectivas teóricas para a análise de conselhos de administração de organizações públicas: possibilidades e limitações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 10., 2023, São Paulo. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2023. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/122/approved/f04b8b59e703ac3889bf1ce4ca52db81.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2023.
- FORTE, H. C.; SILVA, L. K. S.; ABREU, M. C. S. Efeito da estrutura do conselho de administração na evidenciação de práticas ambientais e sociais em empresas brasileiras. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 16, n. 1, p. 119-135, 2020. <http://doi.org/10.4270/ruc.2020106>.
- FRAGOSO, A.; VALADAS, S. T.; PAULOS, L. Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e acadêmicos. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 40, p. e0186612, 2019. <http://doi.org/10.1590/es0101-73302019186612>.
- GAUR, S. S.; BATHULA, H.; SINGH, D. Ownership concentration, board characteristics and firm performance: a contingency framework. **Management Decision**, Bingley, v. 53, n. 5, p. 911-931, 2015. <http://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0519>.
- GESSER, G. A. et al. Governança universitária e relacionamento com stakeholders: a visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, Tempe, v. 30, p. 162, 2022. <http://doi.org/10.14507/epaa.30.7585>.
- GESSER, G. A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021. <http://doi.org/10.1590/s1414-40772021000100002>.
- HELFAVA, A.; MOUSSA, T. Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK evidence. **Business Strategy and the Environment**, Chichester, v. 26, n. 8, p. 1061-1077, 2017. <http://doi.org/10.1002/bse.1960>.
- IHLENFELDT, E. L.; COLAUTO, R. D. Qualidade do conselho de administração em companhias brasileiras de capital aberto. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 39, n. 3, p. 37-53, 2017. <http://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.44625>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

ISMAIL, A. H. *et al.* Does audit quality matters in Malaysian public sector auditing? **International Journal of Financial Research**, Ontario, v. 10, n. 3, p. 203-215, 2019. <http://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p203>.

JUNIOR SANTOS, D.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, 2022. <http://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085>.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Management systems by performance indicators of higher education institutions: proposal of a model. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 3, p. 655-673, 2021. <http://doi.org/10.5902/1983465944512>.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6591>.

MAC LENNAN, M. L. F.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 457-472, 2015. <http://doi.org/10.5700/rege572>.

MACHADO; QUIRAQUE, E. H. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação**, Campinas, v. 28, p. e023002, 2023. <http://doi.org/10.1590/s1414-40772023000100002>.

MARQUES, P. V. D. 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**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020. <http://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629>.

MARQUEZAN, *et al.* Influência do conselho de administração e concentração acionária no desalinhamento entre remuneração executiva e desempenho. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 181-212, 2023. <http://doi.org/10.51341/cgg.v26i2.3063>.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 23-35, 2005. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500002>.

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

MORÁS, V. R.; KLANN, R. C. Influência da governança corporativa na escolha do tipo de gerenciamento de resultados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 44, p. 105-122, 2020. <http://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p105>.

NEGRÃO, M. A. A. L.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. A análise dos padrões internacionais de Governança Pública nas Universidades do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 3, p. 181-199, 2022. <http://doi.org/10.13059/racef.v13i3.1016>.

PEARCE, J. A.; ZAHRA, S. A. Board composition from a strategic contingency perspective. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 4, p. 411-438, 1992. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x>.

PINHEIRO, A. B. *et al.* Atributos do conselho e divulgação ambiental: Qual é o nexos nas economias liberais? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 4, p. e2021-e0446, 2023. <http://doi.org/10.1590/s0034-759020230402>.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, 2020. <http://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.4933>.

PINHO, R. C. S.; BRASIL, M. F. T. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 194-235, 2021. <http://doi.org/10.32586/rcda.v19i1.646>.

RODRIGUES, R. C. Análise da capacitação profissional do auditor interno nas Universidades Federais Brasileiras. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 11, n. 1, p. 112-130, 2023. <http://doi.org/10.55028/don.v11i1.15852>.

RODRIGUES, R. C. Novas estruturas de governança nas entidades federais brasileiras de ensino. *In*: ASSIS, W. S. *et al.* (ed.). **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais: volume 6**. Bauru: Gradus, 2019.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, M. V. V. Atuação da auditoria interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 4, p. 1-20, 2021. <http://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>.

SANTOS, T. M.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. R. As características dos gestores do alto escalão e a qualidade da governança nas universidades federais do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 248-269, 2024. <http://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e94705>.

SILVA JUNIOR, A. *et al.* Modelos de governança corporativa e indicadores econômico-financeiros de Instituições de Educação Superior privadas: uma análise do mercado de capitais brasileiro. **Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 2, p. 629-653, 2021. <http://doi.org/10.1590/s1414-40772021000200015>.

SILVA, A. P. M.; NUNES, P. R. C. Nível de governança das empresas estatais controladas pelo estado do Ceará à luz da lei 13.303/2016 e decretos estaduais regulamentadores. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 8-39, 2019. <http://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.41664>.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014. <http://doi.org/10.5700/rege518>.

SOARES, L. F. *et al.* Governança universitária: criação, contribuições e desafios da secretaria de governança na Universidade Federal do Ceará. *In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 21., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2021. p. 1-20.

SOUZA FILHO, A. G. *et al.* Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 26, p. 157-173, 2021.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015. <http://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p237>.

THIENGO, L. C.; BIANCHETTI, L.; MARI, C. L. Rankings acadêmicos e universidades de classe mundial: relações, desdobramentos e tendências. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 145, p. 1041-1058, 2018. <http://doi.org/10.1590/es0101-73302018193956>.

TIRON-TUDOR, A. *et al.* The level of European companies' integrated reports alignment to the <IR> framework: the role of boards' characteristics. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 21, p. 8777, 2020. <http://doi.org/10.3390/su12218777>.

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, Oxford, v. 62, n. 1-2, p. 63-83, 2008. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

WANDERCIL, M.; CALDERON, A.-I.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro**, Joaçaba, v. 46, p. e22391, 2021. <http://doi.org/10.18593/r.v46i.22391>.

Contribuições dos autores

RCR: Projeto e esboço inicial (conceptualization), Desenvolvimento da metodologia (methodology), Coleta e análise de dados (data curation), Levantamento bibliográfico (investigation), Revisão bibliográfica (investigation), Redação (writing – original draft), Participação ativa nas discussões dos resultados (validation). OVO: Projeto e esboço inicial (conceptualization), Desenvolvimento da metodologia (methodology), Aprovação da versão final.

Editor: Prof. Dr. José Luís Bizelli