

**UM ESTUDO COMPARATIVO DE MODELOS DE GOVERNANÇA DE
UNIVERSIDADES AUTÔNOMAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O VIETNÃ**

***UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GOBERNANZA
UNIVERSITARIA AUTÓNOMA Y SUS IMPLICACIONES PARA VIETNAM***

***A COMPARATIVE STUDY OF AUTONOMOUS UNIVERSITY GOVERNANCE
MODELS AND IMPLICATIONS FOR VIETNAM***



Phan Trung KIEN¹
e-mail: ptkien@daihocthudo.edu.vn
Elena SHMELEVA²
e-mail: noc_shmeleva@mail.ru
Bui Van QUAN³
e-mail: bvquan@daihocthudo.edu.vn
Le Thi Ngoc THUY⁴
e-mail: austeduvic@gmail.com
Mai Quoc KHANH⁵
e-mail: khanhmq@hnue.edu.vn
Tran Trung TINH⁶
e-mail: tinh.naem@gmail.com
Ngo Thi TRANG⁷
e-mail: ngothitrang@hpu2.edu.vn

Como referenciar este artigo:

Kien, P. T., Shmelevqa, E., Quan, B. V., Thuy, L. T. G., Khanh, M. Q., Tinh, T. T., & Trang, N. T. (2026). Um estudo comparativo de modelos de governança de universidades autônomas e suas implicações para o Vietnã. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp1), e026022. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp1.20918>



| Submetido em: 05/01/2026
| Revisões requeridas em: 12/01/2026
| Aprovado em: 14/02/2026
| Publicado em: 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade Metropolitana de Hanói, cidade de Hanói, Vietnã.

² Universidade Estadual de Ivanovo, Shuya, Federação Russa. Universidade RUDN, Universidade Estatal Russa de Ciências Sociais, Moscou, Federação Russa.

³ Universidade Metropolitana de Hanói, cidade de Hanói, Vietnã.

⁴ Academia Nacional de Gestão Educacional, cidade de Hanói, Vietnã.

⁵ Universidade Nacional de Educação de Hanói, cidade de Hanói, Vietnã.

⁶ Academia Nacional de Gestão Educacional, cidade de Hanói, Vietnã.

⁷ Universidade Pedagógica de Hanói 2, província de Vinh Phuc, Vietnã.

RESUMO: Este estudo examina a autonomia universitária por meio de uma análise comparativa de modelos de governança na Finlândia e na Suécia (modelo nórdico), na Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos (modelo anglo-americano), e na Tailândia (modelo do Sudeste Asiático). Utilizando uma abordagem qualitativa comparativa, analisa estruturas de governança, níveis de autonomia e mecanismos de responsabilização em diferentes sistemas de ensino superior. Os resultados indicam que a autonomia universitária é específica ao contexto, sendo moldada por tradições políticas, culturas institucionais e marcos regulatórios. O modelo nórdico enfatiza uma autonomia regulada sob forte supervisão pública, enquanto o modelo anglo-americano destaca a independência institucional e uma governança orientada ao mercado. O modelo do Sudeste Asiático reflete reformas gerenciais em um contexto em desenvolvimento. Com base nesses achados, o estudo propõe implicações para o Vietnã, enfatizando que uma autonomia eficaz requer não apenas descentralização legal, mas também estruturas de governança coerentes, capacidade de liderança e sistemas de responsabilização. A autonomia universitária deve ser compreendida como uma reforma sistêmica que equilibra flexibilidade institucional com responsabilidade pública e equidade social.

PALAVRAS-CHAVE: Autonomia universitária. Governança universitária. Análise comparativa. Reforma do ensino superior. Responsabilização.

RESUMEN: Este estudio examina la autonomía universitaria mediante un análisis comparativo de modelos de gobernanza en Finlandia y Suecia (modelo nórdico), en la Universidad de California en Estados Unidos (modelo angloamericano) y en Tailandia (modelo del Sudeste Asiático). Utilizando un enfoque cualitativo comparativo, analiza las estructuras de gobernanza, los niveles de autonomía y los mecanismos de rendición de cuentas en diferentes sistemas de educación superior. Los resultados muestran que la autonomía universitaria es específica del contexto, siendo moldeada por tradiciones políticas, culturas institucionales y marcos regulatorios. El modelo nórdico enfatiza una autonomía regulada bajo una fuerte supervisión pública, mientras que el modelo angloamericano destaca la independencia institucional y una gobernanza orientada al mercado. El modelo del Sudeste Asiático refleja reformas gerenciales en un contexto en desarrollo. Con base en estos hallazgos, el estudio propone implicaciones para Vietnam, enfatizando que una autonomía efectiva requiere no solo descentralización legal, sino también estructuras de gobernanza coherentes, capacidad de liderazgo y sistemas de rendición de cuentas. La autonomía universitaria debe entenderse como una reforma sistémica que equilibra la flexibilidad institucional con la responsabilidad pública y la equidad social.

PALABRAS CLAVE: Autonomía universitaria. Gobernanza universitaria. Análisis comparativo. Reforma de la educación superior. Rendición de cuentas.

ABSTRACT: This study examines university autonomy through a comparative analysis of governance models in Finland and Sweden (Nordic model), the University of California in the United States (Anglo-American model), and Thailand (Southeast Asian model). Using a qualitative comparative approach, it analyzes governance structures, levels of autonomy, and accountability mechanisms across different higher education systems. The findings show that university autonomy is context-specific, shaped by political traditions, institutional cultures, and regulatory frameworks. The Nordic model emphasizes regulated autonomy under strong public oversight, while the Anglo-American model highlights institutional independence and market-oriented governance. The Southeast Asian model reflects managerial reforms within a

developing context. Based on these insights, the study proposes implications for Vietnam, emphasizing that effective autonomy requires not only legal decentralization but also coherent governance structures, leadership capacity, and accountability systems. University autonomy should be viewed as a systemic reform balancing institutional flexibility with public responsibility and social equity.

KEYWORDS *University autonomy. University governance. Comparative analysis. Higher education reform. Accountability.*

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, a autonomia universitária tornou-se um tema central nas reformas do ensino superior em todo o mundo, refletindo uma mudança mais ampla do controle centrado no Estado para uma governança descentralizada e uma gestão orientada para o desempenho. Os governos percebem cada vez mais as universidades autônomas como mais flexíveis, inovadoras e responsivas às demandas da sociedade, particularmente em contextos caracterizados pela rápida globalização, massificação do ensino superior e intensificação da competição internacional (Christensen, 2011; Shattock, 2014; Enders et al., 2013). Dentro dessa trajetória de reforma, a autonomia é frequentemente associada ao aumento da eficácia institucional, à melhoria da qualidade acadêmica e a vínculos mais fortes entre as universidades e o desenvolvimento socioeconômico (Pruvot & Estermann, 2018; Zapp et al., 2021).

Contudo, a experiência internacional sugere que a autonomia universitária não é um conceito uniforme nem um instrumento de reforma universalmente bem-sucedido. Diferentes países adotam diversos modelos de governança, dependendo de tradições históricas, culturas políticas e sistemas administrativos (Holmén, 2022; Erkkilä & Piironen, 2014). Enquanto alguns sistemas enfatizam uma forte independência institucional e mecanismos orientados para o mercado, outros mantêm uma participação estatal substancial por meio de marcos regulatórios, controles de financiamento e sistemas de garantia da qualidade (Degn & Sørensen, 2015; Balle Hansen et al., 2012). Consequentemente, as reformas de autonomia podem gerar consequências não intencionais, como o domínio gerencial sobre as comunidades acadêmicas, a erosão da governança colegiada e tensões entre responsabilidade e liberdade acadêmica (Alleman et al., 2017; Christensen, 2011).

Nos contextos europeu e nórdico, as reformas de autonomia estão intimamente ligadas a transformações mais amplas na administração pública e nas tradições constitucionais. Estudos sobre a Finlândia e a Suécia, por exemplo, indicam que as tendências globais de governança interagem de maneiras complexas com as culturas políticas nacionais, produzindo modelos híbridos que combinam independência institucional formal com forte supervisão pública (Holmén, 2022; Bull, 2018; Wenander, 2019). Dinâmicas semelhantes são observadas em outras regiões, onde as universidades recebem poderes gerenciais ampliados, mas permanecem inseridas em ambientes regulatórios densos (Douglass, 2015; Degn, 2015; Peters, 2018). Esses casos destacam que a autonomia não é meramente um status legal, mas um arranjo de governança multidimensional que envolve distribuição de poder, estruturas de tomada de decisão e mecanismos de responsabilização.

Em contextos de desenvolvimento e transição, a agenda da autonomia é frequentemente impulsionada por expectativas de melhoria da eficiência, redução dos gastos públicos e fomento da competitividade institucional. Contudo, evidências empíricas revelam desafios persistentes relacionados à capacidade de liderança, conflitos internos de governança e participação limitada das partes interessadas (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018; Hien et al., 2022). A transformação do controle burocrático tradicional para a governança autônoma exige não apenas reformas legais, mas também mudanças profundas na cultura organizacional, nas competências gerenciais e nas normas institucionais (Narikka & Nurmi, 2013; Sundberg, 2014).

No Vietnã, a autonomia universitária emergiu como uma orientação política estratégica na reforma do ensino superior, particularmente desde o início da década de 2010. Estudos recentes indicam que as universidades vietnamitas têm gradualmente obtido maior autonomia em relação aos programas acadêmicos, à gestão financeira e às estruturas organizacionais; contudo, a autonomia geral permanece limitada pelo forte controle ministerial e por marcos regulatórios fragmentados (Do & Mai, 2022; Hoa, 2022). Pesquisas empíricas apontam ainda para a participação limitada do corpo docente nos processos de governança, para sistemas de responsabilização institucional frágeis e para capacidades de liderança desiguais entre as instituições (Hai & Anh, 2022; Mai et al., 2022). Essas questões sugerem que a autonomia no Vietnã ainda é em grande parte processual, e não substancial, focando-se mais na descentralização formal do que em uma transformação genuína da governança.

Apesar do crescente corpo de literatura sobre autonomia universitária no Vietnã e internacionalmente, análises comparativas que examinam sistematicamente modelos de governança em diferentes contextos nacionais permanecem relativamente limitadas. A maioria dos estudos existentes concentra-se em casos de um único país ou em discussões políticas gerais, sem conectar explicitamente as experiências internacionais às implicações práticas para o Vietnã (Pruvot & Estermann, 2017; Casson, 2019). Essa lacuna destaca a necessidade de pesquisas comparativas que não apenas mapeiem os arranjos institucionais, mas também interpretem sua relevância para agendas de reforma nacionais específicas.

Nesse contexto, o presente estudo visa realizar uma análise comparativa de modelos internacionais selecionados de governança universitária autônoma, com foco em três dimensões principais: estruturas de governança, níveis de autonomia institucional e mecanismos de responsabilização. Ao examinar como diferentes países equilibram autonomia e controle estatal, o estudo busca identificar padrões e lições que possam orientar a reforma em curso da governança do ensino superior no Vietnã. Em última análise, o artigo argumenta que o sucesso

da autonomia depende menos do status legal formal e mais da coerência entre o desenho institucional, a capacidade de liderança e os ambientes regulatórios.

QUADRO CONCEITUAL

Autonomia Universitária

A autonomia universitária é amplamente considerada um princípio fundamental dos sistemas modernos de ensino superior e um elemento central das reformas de governança em todo o mundo. Em termos gerais, autonomia refere-se ao grau em que as instituições de ensino superior possuem a autoridade e a capacidade de tomar decisões independentemente do controle direto do Estado em áreas-chave de suas operações (Shattock, 2014; Pruvot & Estermann, 2018). Em vez de implicar completa independência da supervisão pública, a autonomia é comumente entendida como uma reconfiguração da relação entre o Estado e as universidades, na qual o papel do governo passa do controle administrativo detalhado para a orientação estratégica e a regulação baseada em desempenho (Enders et al., 2013; Erkkilä & Piironen, 2014).

Na literatura comparada, a autonomia universitária é tipicamente concebida como um constructo multidimensional que engloba pelo menos quatro dimensões inter-relacionadas: autonomia acadêmica, autonomia organizacional, autonomia financeira e autonomia de pessoal (Pruvot & Estermann, 2017; Hien et al., 2022). A autonomia acadêmica refere-se à autoridade da instituição sobre o planejamento curricular, as agendas de pesquisa, a admissão de alunos e os padrões acadêmicos. A autonomia organizacional diz respeito à liberdade de determinar as estruturas de governança interna, criar ou dissolver unidades e nomear a liderança executiva. A autonomia financeira envolve a capacidade de gerenciar orçamentos, definir mensalidades, alocar recursos e gerar receita externa. A autonomia de pessoal relaciona-se ao recrutamento, promoção, avaliação e remuneração do pessoal acadêmico e administrativo.

É importante ressaltar que a autonomia é inseparável do princípio da responsabilização. Os modelos de governança contemporâneos enfatizam que o aumento da liberdade institucional deve ser acompanhado por mecanismos de transparência, garantia da qualidade e responsabilidade pública (Christensen, 2011; Zapp et al., 2021). Nesse sentido, a autonomia não significa a retirada do Estado, mas sim a transformação da governança, passando de um controle hierárquico para uma regulação indireta por meio de fórmulas de financiamento, sistemas de acreditação e indicadores de desempenho (Degn & Sørensen, 2015; Peters, 2018).

Como demonstrado nos contextos europeu e nórdico, mesmo universidades altamente autônomas permanecem inseridas em ambientes regulatórios complexos que definem suas missões, prioridades estratégicas e obrigações sociais (Holmén, 2022; Wenander, 2019).

Em sistemas em desenvolvimento e em transição, o significado de autonomia é frequentemente moldado por discursos de reforma que enfatizam a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade financeira. No entanto, estudos empíricos revelam que as reformas de autonomia podem gerar resultados desiguais devido à capacidade gerencial limitada, culturas institucionais frágeis e tradições burocráticas persistentes (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018; Narikka & Nurmi, 2013). No Vietnã, a autonomia é formalmente reconhecida nas políticas de ensino superior, mas a implementação prática permanece limitada pela forte intervenção ministerial e por marcos legais fragmentados (Hoa, 2022). Isso sugere que a autonomia deve ser entendida não apenas como um status legal, mas como uma prática institucional em evolução que depende de mecanismos de governança, qualidade da liderança e aprendizagem organizacional (Mai et al., 2022; Hai & Anh, 2022).

Governança Universitária

A governança universitária refere-se ao conjunto de estruturas, processos e relações por meio dos quais a autoridade é exercida, as decisões são tomadas e os objetivos institucionais são buscados dentro das instituições de ensino superior. Diferentemente da gestão, que se concentra principalmente nas atividades operacionais do dia a dia, a governança diz respeito à direção estratégica, à distribuição de poder e aos mecanismos de controle e responsabilização (Shattock, 2014; Pruvot & Estermann, 2018). Ela abrange tanto os arranjos internos, como conselhos administrativos, conselhos acadêmicos e liderança executiva, quanto as relações externas com governos, partes interessadas e a sociedade em geral (Christensen, 2011; Enders et al., 2013).

De uma perspectiva comparativa, os modelos de governança variam significativamente entre os sistemas nacionais, refletindo diferenças nas tradições administrativas, culturas políticas e trajetórias históricas. Os modelos colegiados clássicos enfatizam a tomada de decisão compartilhada entre o corpo docente e uma forte autonomia profissional, enquanto os modelos gerenciais priorizam a autoridade executiva, o planejamento estratégico e a gestão de desempenho (Ahlbäck Öberg & Sundberg, 2017; Alleman et al., 2017). Nas últimas décadas, muitos sistemas têm migrado para arranjos de governança híbridos que combinam elementos

de participação colegiada com conselhos de administração no estilo corporativo e posições de liderança fortalecidas (Degn, 2015; Erkkilä & Piironen, 2014).

Uma questão central nos debates contemporâneos sobre governança diz respeito ao equilíbrio entre autonomia institucional e responsabilidade pública. Embora se espere que estruturas de governança autônomas aumentem a flexibilidade e a capacidade de resposta, elas também podem levar à marginalização das vozes acadêmicas e à concentração de poder nas elites gerenciais (Christensen, 2011; Sundberg, 2013). Evidências empíricas de reformas nórdicas e europeias indicam que as transformações na governança frequentemente reduzem a influência de órgãos colegiados tradicionais em favor de membros externos do conselho e gestores profissionais, levantando preocupações sobre a legitimidade democrática e a autogovernança acadêmica (Ahlbäck Öberg & Wockelberg, 2016; Balle Hansen et al., 2012).

Neste estudo, a governança universitária é concebida como uma estrutura institucional que medeia a relação entre autonomia e responsabilidade. As estruturas de governança determinam como a autonomia é exercida na prática, como as decisões são legitimadas e como os conflitos entre valores acadêmicos e imperativos gerenciais são resolvidos (Pruvot & Estermann, 2017; Zapp et al., 2021). Portanto, analisar os arranjos de governança é essencial para compreender não apenas o grau formal de autonomia, mas também suas implicações reais para o desempenho institucional, a liberdade acadêmica e a responsabilidade social.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Desenho da pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa comparativa para examinar como diferentes sistemas de ensino superior institucionalizaram a governança universitária autônoma e como esses arranjos moldaram o equilíbrio entre a liberdade institucional e a responsabilidade pública. A abordagem qualitativa foi considerada apropriada porque a pesquisa se concentrou em configurações institucionais, estruturas de governança, autoridade legal e mecanismos regulatórios, o que exigiu análise interpretativa em vez de mensuração estatística.

O estudo foi conduzido como uma análise comparativa transnacional. Em vez de buscar generalizações por meio de indicadores quantitativos em larga escala, a pesquisa procurou gerar insights analíticos comparando sistematicamente casos nacionais representativos. Cada caso foi tratado como uma unidade analítica, permitindo que o estudo capturasse lógicas de governança,

trajetórias de reforma e compensações institucionais inseridas em diferentes contextos políticos e administrativos.

Seleção de casos

Foram selecionados três casos representativos para refletir tradições de governança e trajetórias de reforma contrastantes. O modelo nórdico incluiu a Finlândia e a Suécia e representou a autonomia pública regulamentada, aliada a uma forte intervenção estatal. O modelo anglo-americano referiu-se ao sistema da Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos, e representou alta independência institucional e governança orientada para o mercado. O modelo do Sudeste Asiático referiu-se à Tailândia e representou reformas de autonomia gerencial em um contexto de desenvolvimento e transição.

A seleção seguiu uma lógica de máxima variação e visou capturar regimes de governança diversos, em vez de amostras estatisticamente representativas. Esses casos foram selecionados por ilustrarem formas distintas de organizar a autonomia universitária e por serem amplamente discutidos na literatura internacional sobre governança. O contraste entre esses modelos permitiu ao estudo identificar compensações entre os modelos, riscos de reforma e padrões de governança transferíveis.

Fontes de dados

O estudo baseou-se em três categorias principais de dados qualitativos.

Em primeiro lugar, foram coletados documentos legais e de políticas públicas para cada caso, incluindo leis de ensino superior, decretos governamentais, estatutos institucionais e marcos regulatórios. Esses documentos foram utilizados para identificar a distribuição formal de autoridade, o status jurídico das universidades e os arranjos oficiais de governança.

Em segundo lugar, foram analisados relatórios de políticas internacionais para situar as reformas nacionais dentro de tendências globais mais amplas na governança do ensino superior. Essas fontes proporcionaram uma compreensão contextual de instrumentos comuns de reforma, como a gestão baseada em desempenho, os regimes de responsabilização e os sistemas de garantia da qualidade.

Em terceiro lugar, a literatura acadêmica foi sistematicamente revisada para interpretar as transformações na governança, as mudanças internas de poder e as consequências práticas das reformas de autonomia. Essa literatura permitiu uma análise mais aprofundada das

dinâmicas institucionais que não eram totalmente visíveis nos textos legais formais, como a gerencialização, a erosão da governança colegiada e a participação das partes interessadas.

A utilização de múltiplas fontes de dados possibilitou a triangulação e aumentou a credibilidade analítica.

Estrutura Analítica

A análise aplicou uma estrutura analítica uniforme em todos os casos, derivada diretamente da estrutura conceitual e operacionalizada para gerar os resultados comparativos. A estrutura consistia em três dimensões analíticas principais.

A primeira dimensão focou-se nas estruturas de governança, incluindo o estatuto jurídico das universidades, a composição e a autoridade dos órgãos diretivos e a distribuição de poder entre os conselhos, a liderança executiva e os corpos acadêmicos.

A segunda dimensão examinou os níveis de autonomia em quatro domínios, incluindo autonomia acadêmica, organizacional, financeira e de pessoal.

A terceira dimensão focou-se nos mecanismos de responsabilização, incluindo sistemas de supervisão externa e interna, tais como garantia de qualidade, acreditação, auditorias, requisitos de reporte e avaliação de desempenho.

Todos os documentos e estudos foram codificados de acordo com essas três dimensões. Para cada caso, foi realizada inicialmente uma análise intraindividual para construir um perfil institucional estruturado. Posteriormente, foi feita uma comparação entre os casos para identificar semelhanças, diferenças e padrões recorrentes nos três modelos.

RESULTADOS

Resultados da análise comparativa de países selecionados

Foram selecionados três casos representativos para refletir diferentes tradições de governança e trajetórias de reforma: o modelo nórdico (Finlândia e Suécia), o modelo anglo-americano (Estados Unidos – Universidade da Califórnia) e o modelo do Sudeste Asiático (Tailândia). A comparação centra-se em três dimensões principais: estruturas de governança, níveis de autonomia e mecanismos de responsabilização.

Tabela 1.*Visão geral comparativa de modelos de governança universitária autônoma*

Dimensão	Modelo Nórdico (Finlândia e Suécia)	Modelo Angloamericano (EUA – UC)	Modelo do Sudeste Asiático (Tailândia)
Situação jurídica	Corporações públicas independentes / fundações	Instituições públicas independentes	Universidades públicas autônomas
Órgão diretivo	Conselho universitário com membros externos	Conselho de Regentes	Conselho universitário
Papel do Estado	Direção estratégica, financiamento baseado em desempenho	Quadro de políticas indiretas	Supervisão regulatória
Autonomia acadêmica	Alto	Muito alto	Moderado a alto
Autonomia financeira	Alto, mas dependente de financiamento público.	Renda muito alta e diversificada	Alto, dependendo das mensalidades
Autonomia organizacional	Alto	Muito alto	Alto
Autonomia de pessoal	Alto	Muito alto	Alto
Mecanismos de responsabilização	Garantia de qualidade, contratos com o estado	Concorrência de mercado, acreditação	Auditorias governamentais, revisão interna
Principais riscos	Declínio da governança colegiada	Mercantilização, desigualdade	Domínio gerencial, questões de equidade

Nota. Compilado pelos autores com base na revisão de documentos.

Modelo nórdico: Finlândia e Suécia

Os países nórdicos representam um modelo de governança no qual uma forte autonomia institucional está inserida em um robusto sistema de prestação de contas públicas. Na Finlândia, as universidades foram transformadas em entidades jurídicas independentes, seja como corporações públicas ou fundações privadas, o que lhes conferiu ampla autonomia organizacional e financeira. Os conselhos administrativos são responsáveis pelo planejamento estratégico, pela nomeação da liderança e pela supervisão financeira, enquanto o Estado orienta o comportamento institucional por meio de contratos de desempenho e mecanismos de financiamento (Holmén, 2022; Narikka & Nurmi, 2013).

A Suécia segue um padrão semelhante, embora as universidades permaneçam formalmente parte do setor público. As reformas de governança fortaleceram a liderança executiva e a participação externa nos conselhos, ao mesmo tempo que reduziram o controle ministerial direto. No entanto, evidências empíricas indicam um enfraquecimento gradual da governança colegiada, uma vez que a participação do corpo docente na tomada de decisões estratégicas diminuiu (Ahlbäck Öberg & Sundberg, 2016; Sundberg, 2013). Essa mudança reflete uma tendência mais ampla em direção à governança gerencial e à liderança profissionalizada (Degn & Sørensen, 2015).

Em geral, o modelo nórdico demonstra que a autonomia pode coexistir com uma forte supervisão pública, mas também revela tensões entre a governança orientada para a eficiência e a participação acadêmica democrática (Ahlbäck Öberg & Wockelberg, 2016; Balle Hansen et al., 2012).

Modelo Anglo-Americano: Estados Unidos (Universidade da Califórnia)

Os Estados Unidos representam um modelo de governança universitária altamente descentralizado e orientado para o mercado. O sistema da Universidade da Califórnia é governado por um poderoso Conselho de Regentes, que detém a autoridade máxima sobre assuntos acadêmicos, financeiros e organizacionais. Essa estrutura de governança permite que as universidades exerçam ampla autonomia no planejamento curricular, na contratação de docentes e na alocação de recursos (Douglass, 2015).

A autonomia financeira neste modelo é particularmente forte, uma vez que as instituições dependem fortemente de taxas de matrícula, bolsas de pesquisa e financiamento privado. O papel do Estado é principalmente indireto, concentrando-se em amplas estruturas regulatórias em vez de um controle administrativo detalhado (Peters, 2018). Esse ambiente incentiva a competição institucional, a inovação e a diferenciação estratégica.

Contudo, a ampla autonomia também acarreta riscos significativos. As pressões do mercado podem aumentar a desigualdade entre instituições e grupos sociais, enquanto a governança gerencial pode marginalizar a autogestão acadêmica e a tomada de decisões colegiada (Christensen, 2011; Shattock, 2014; Zapp et al., 2021). O modelo anglo-americano, portanto, destaca o dilema entre flexibilidade e responsabilidade social.

Modelo do sudeste asiático: Tailândia

A Tailândia ilustra as reformas de autonomia em um sistema de ensino superior em desenvolvimento e em transição. Diversas universidades públicas foram convertidas em instituições autônomas com personalidade jurídica própria e conselhos administrativos como órgãos máximos de decisão (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018).

Essas reformas aumentaram significativamente a autonomia organizacional e financeira, permitindo que as universidades reestruturassem unidades internas, contratassem pessoal e diversificassem suas fontes de receita. A liderança executiva ganhou poder substancial, possibilitando uma tomada de decisão mais ágil e um planejamento estratégico mais eficiente.

Contudo, as evidências empíricas revelam grandes desafios. A participação do corpo docente permanece limitada e a governança tende a ser centralizada nas elites gerenciais. A autonomia financeira também aumentou a dependência das mensalidades, suscitando preocupações quanto à equidade e à acessibilidade para grupos desfavorecidos (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018; Christensen, 2011). Os mecanismos de responsabilização ainda estão em desenvolvimento, o que gera ambiguidade na relação entre a independência institucional e a supervisão estatal.

IMPLICAÇÕES PARA O VIETNÃ

A análise comparativa demonstra que a autonomia universitária não deve ser interpretada como um modelo político único e padronizado, mas sim como um arranjo de governança específico ao contexto, moldado por tradições políticas, culturas institucionais e ambientes regulatórios. A experiência internacional mostra que a autonomia pode assumir múltiplas formas, desde a autonomia pública regulamentada até a independência orientada para o mercado ou modelos impulsionados pela eficiência gerencial. Essa diversidade sugere que o Vietnã não pode simplesmente replicar qualquer modelo estrangeiro, mas deve conceber uma estrutura de governança alinhada às suas próprias condições institucionais e prioridades de desenvolvimento.

Um primeiro padrão comum observado em casos internacionais é a transformação do papel do Estado na governança do ensino superior. Em vez de exercer controle administrativo direto, os governos adotam cada vez mais mecanismos indiretos de gestão baseados em planejamento estratégico, avaliação de desempenho e contratos institucionais. Para o Vietnã, isso implica uma mudança necessária de sistemas de aprovação em nível micro para diretrizes políticas em nível macro. O Estado deve se concentrar em definir metas de desenvolvimento de longo prazo, padrões de qualidade e marcos de responsabilização, ao mesmo tempo que concede às universidades maior autonomia em decisões acadêmicas, organizacionais e financeiras.

Uma segunda tendência importante diz respeito à redistribuição interna de poder nas universidades. As reformas de autonomia tendem a fortalecer a liderança executiva e as estruturas de gestão profissional, muitas vezes reduzindo a influência dos órgãos colegiados tradicionais. Embora essa mudança possa melhorar a eficiência institucional e a coerência estratégica, também aumenta o risco de domínio excessivo da gestão e de participação

acadêmica enfraquecida. No contexto vietnamita, isso destaca a importância de equilibrar a autoridade da liderança com o envolvimento significativo do corpo docente e das partes interessadas nos processos de governança.

Uma terceira característica comum a todos os modelos é a crescente complexidade da responsabilização. À medida que as universidades ganham mais autonomia, a supervisão hierárquica tradicional torna-se menos eficaz e novas formas de controle são necessárias. Estas incluem sistemas externos de garantia da qualidade, mecanismos de reporte transparentes e avaliação baseada no desempenho. Para o Vietname, isto implica que a autonomia não pode ser implementada sem um fortalecimento paralelo das instituições de responsabilização.

Em geral, as conclusões comparativas sugerem que a autonomia não é inerentemente positiva nem inerentemente problemática. Seu impacto depende em grande parte da estrutura de governança, da capacidade de liderança e da coerência do ambiente regulatório. Para o Vietnã, portanto, a autonomia deve ser tratada como uma reforma sistêmica da governança, e não como uma medida de descentralização puramente legal.

Tabela 2.

Principais implicações para a autonomia universitária no Vietnã

Dimensão	Desafios atuais no Vietnã	Implicações dos modelos internacionais	Recomendações de políticas
<i>Estrutura de governança</i>	Os conselhos universitários têm poder real limitado; os papéis entre governança e gestão são indefinidos.	Conselhos de administração fortes com autoridade estratégica e membros externos.	Fortalecer a autoridade dos conselhos universitários; clarificar a separação entre governança e gestão.
<i>Quadro de políticas</i>	Regulamentação fragmentada; forte controle ministerial	Direção estratégica em vez de controle administrativo	Simplificar o quadro legal; transição para uma regulação baseada no desempenho.
<i>Capacidade gerencial</i>	Treinamento de liderança limitado; gestão estratégica fraca.	Liderança universitária profissionalizada	Implementar programas sistemáticos de treinamento de liderança
<i>Mecanismos de responsabilização</i>	Garantia de qualidade deficiente; transparência limitada.	Acreditação independente e relatórios públicos	Fortalecer os sistemas externos de garantia da qualidade.
<i>Equidade e acesso</i>	Risco de aumento da dependência das mensalidades	O financiamento público continua sendo uma responsabilidade fundamental.	Manter os subsídios estatais e os programas de apoio estudantil.

Nota. Compilado pelos autores com base na revisão de documentos.

Reconfigurando as estruturas de governança

A experiência internacional demonstra que uma autonomia efetiva requer uma governança interna robusta. No Vietnã, embora os conselhos universitários tenham sido formalmente estabelecidos, sua autoridade permanece limitada e muitas decisões estratégicas

ainda estão sujeitas à aprovação ministerial. Isso restringe a flexibilidade institucional e enfraquece a responsabilização em nível organizacional.

Modelos comparativos sugerem que os órgãos de governança devem receber poder estratégico real, incluindo autoridade sobre a nomeação da liderança, a estratégia institucional e o planejamento financeiro. Partes interessadas externas, como representantes da indústria, autoridades locais e ex-alunos, devem participar de forma significativa nas estruturas de governança para aumentar a relevância social e a confiança pública. Ao mesmo tempo, a participação do corpo docente deve ser resguardada para evitar a concentração excessiva de poder na liderança executiva.

Redesenhando os Marcos Políticos e Regulatórios

Outra implicação fundamental diz respeito ao papel do Estado. Os modelos internacionais demonstram uma mudança do controle administrativo direto para a orientação estratégica por meio de mecanismos de financiamento, contratos de desempenho e estruturas de garantia de qualidade. No Vietnã, contudo, a sobreposição regulatória e os frequentes ajustes de políticas criam incerteza e dificultam o planejamento institucional de longo prazo.

Deve ser desenvolvido um quadro político coerente, com foco na regulação baseada em resultados em vez do cumprimento de procedimentos. As agências governamentais devem priorizar o estabelecimento de metas amplas de desenvolvimento, o monitoramento do desempenho institucional e a garantia de padrões de qualidade, ao mesmo tempo que permitem às universidades maior autonomia nas decisões acadêmicas e organizacionais.

Aprimorando a capacidade gerencial e de liderança

As reformas de autonomia exigem uma forte capacidade institucional. Sem uma liderança competente, a autonomia pode resultar em gestão ineficiente, riscos financeiros e falhas de governança. Muitas universidades vietnamitas ainda operam sob culturas administrativas tradicionais, onde a tomada de decisões permanece centralizada e o planejamento estratégico é limitado.

O desenvolvimento de liderança deve, portanto, tornar-se um componente central da reforma do ensino superior. Isso inclui formação profissional em gestão estratégica, governança financeira, garantia da qualidade e transformação digital. As universidades também devem investir em sistemas de governança interna que apoiem a tomada de decisões baseada em evidências e práticas de gestão transparentes.

Fortalecimento da Responsabilidade e da Garantia da Qualidade

A experiência internacional demonstra consistentemente que a autonomia deve ser acompanhada por mecanismos robustos de responsabilização. Para o Vietnã, isto implica o fortalecimento de agências de acreditação independentes e a melhoria dos sistemas nacionais de garantia da qualidade. As universidades devem ser obrigadas a publicar relatórios de desempenho regulares e a participar em processos de avaliação externa.

A prestação de contas deve abranger não apenas o desempenho financeiro, mas também a qualidade acadêmica, a produção científica, o engajamento social e a empregabilidade dos graduados. A transparência na divulgação de informações e o envolvimento das partes interessadas são essenciais para construir a confiança pública e legitimar a autonomia institucional.

Equilibrando Autonomia e Equidade

Por fim, as reformas de autonomia devem ser cuidadosamente regulamentadas para evitar o agravamento das desigualdades sociais. O aumento da autonomia financeira pode levar a mensalidades mais elevadas e ao acesso desigual ao ensino superior. A experiência internacional demonstra que mesmo sistemas altamente autônomos mantêm um financiamento público robusto e programas de apoio ao estudante.

Para o Vietnã, isto sublinha a necessidade de preservar a missão social do ensino superior. A autonomia não deve comprometer a equidade, o desenvolvimento regional ou o acesso para grupos desfavorecidos. Pelo contrário, deve estar alinhada com os objetivos nacionais mais amplos de desenvolvimento inclusivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

- Ahlbäck Öberg, S., & Sundberg, E. (2016). Avkollegialiseringen av den svenska högskolan. In S. Ahlbäck Öberg, L. Bennich-Björkman, J. Hermansson, A. Jarstad, C. Karlsson, & S. Widmalm (Eds.), *Det hotade universitetet* (pp. 52–57). Dialogos.
- Ahlbäck Öberg, S., & Sundberg, E. (2017). Vad har hänt med det kollegiala styret. In L. Wedlin & J. Pallas (Eds.), *Det ostyrda universitetet? Perspektiv på styrning, autonomi och reform av svenska lärosäten* (pp. 91–119). Makadam.
- Ahlbäck Öberg, S., & Wockelberg, H. (2016). Nordic administrative heritages and contemporary institutional design. In C. Greve, P. Lægreid, & L. H. Rykkja (Eds.), *Nordic administrative reforms: Lessons for public management* (pp. 57–78). Palgrave Macmillan.
- Alleman, N. F., Allen, C. C., & Haviland, D. (2017). Collegiality and the collegium in an era of faculty differentiation. *ASHE Higher Education Report*, 43(4), 7–122. <https://doi.org/10.1002/aehe.20118>
- Balle Hansen, M., Lægreid, P., Pierre, J., & Salminen, A. (2012). Comparing agencification in Nordic countries. In K. Verhoest, S. Van Thiel, G. Bouckaert, & P. Lægreid (Eds.), *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries* (pp. 259–264). Palgrave Macmillan.
- Bull, T. (2018). Institutions and division of powers. In H. Krunke & B. Thorarensen (Eds.), *The Nordic constitutions: A comparative and contextual study* (pp. 43–66). Hart Publishing.
- Casson, A. (2019). *A reasonable autonomy: Some questions about academic autonomy in the Nordic countries*. Sveriges universitets- och högskoleförbund.
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>
- Degn, L. (2015). Translating governance ideas in Danish higher education. *Higher Education Policy*, 28(3), 295–313. <https://doi.org/10.1057/hep.2014.22>
- Degn, L., & Sørensen, M. P. (2015). From collegial governance to conduct of conduct: Danish universities set free in the service of the state. *Higher Education*, 69(6), 931–946. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9814-1>
- Douglass, J. A. (2015). *How the University of California got its autonomy* (Research & Occasional Paper Series). University of California.
- Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher Education*, 65(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4>
- Erkkilä, T., & Piironen, O. (2014). Shifting fundamentals of European higher education governance: Competition, ranking, autonomy and accountability. *Comparative Education*, 50(2), 177–191. <https://doi.org/10.1080/03050068.2013.807642>

- Hai, P. T. T., & Anh, L. T. K. (2022). Academic staff's participation in university governance: A move towards autonomy and its practical problems. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1613–1626. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896798>
- Hien, D. T. M., Van Bao, N., & Phuong, N. V. (2022). Developing a system of indicators to assess university autonomy competence at the institutional level: A case in developing countries. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 10(3), 18–37.
- Hoa, N. T. (2022). Autonomy in higher education in Vietnam. *International Journal of Business, Economics and Management*, 5(4), 470–477.
- Holmén, J. (2018). Den demokratiska skolan: Om likvärdighet och delaktighet 1960–2020. In H. Meinander, P. Karonen, & K. Östberg (Eds.), *Demokratins drivkrafter* (pp. 257–294). Svenska litteratursällskapet.
- Holmén, J. (2022). The autonomy of higher education in Finland and Sweden: Global management trends meet national political culture and governance models. *Comparative Education*, 58(2), 147–163. <https://doi.org/10.1080/03050068.2021.1956727>
- Jarernsiripornkul, S., & Pandey, I. M. (2018). Governance of autonomous universities: Case of Thailand. *Journal of Advances in Management Research*, 15(3), 288–305. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2017-0003>
- Mai, A. N., Do, H. T. H., Mai, C. N., & Nguyen, N. D. (2022). Models of university autonomy and their relevance to Vietnam. *Journal of Asian Public Policy*, 15(3), 394–410. <https://doi.org/10.1080/17516234.2021.1872603>
- Narikka, J., & Nurmi, E. (2013). *Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut*. Tietosanoma.
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7th ed.). Routledge.
- Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2017). *University autonomy in Europe III: The scorecard*. European University Association.
- Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2018). University governance: Autonomy, structures and inclusiveness. In *European higher education area: The impact of past and future policies* (pp. 619–638). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
- Shattock, M. (2014). Autonomy, self-government and the distribution of authority: International trends in university governance. In M. Shattock (Ed.), *International trends in university governance* (pp. 184–198). Routledge.
- Sundberg, E. (2013). *Automireformen: Vad hände med det kollegiala styret?* Uppsala University.
- Sundberg, E. (2014). *Automireformen: En kompletterande studie av förändringar i beslutsfattande vid fem lärosäten*. Uppsala University.

- Wenander, H. (2019). Den statliga förvaltningens konstitutionella ställning i Sverige och Finland. *Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen i Finland*, 154(3), 103–150.
- Zapp, M., Marques, M., & Powell, J. J. W. (2021). Blurring the boundaries: University actorhood and institutional change in global higher education. *Comparative Education*, 57(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1835261>

CRediT Author Statement

- ☐ **Reconhecimentos:** Os autores gostariam de expressar sua sincera gratidão às instituições e aos especialistas cujos documentos e relatórios contribuíram para este estudo.
 - ☐ **Financiamento:** Esta pesquisa não recebeu financiamento externo.
 - ☐ **Conflitos de interesse:** Os autores declaram não haver conflitos de interesse em relação à publicação deste artigo.
 - ☐ **Aprovação ética:** Este estudo baseia-se em análise documental e dados secundários. Ele atendeu aos padrões éticos em pesquisa e não envolveu seres humanos; portanto, a aprovação ética não foi necessária.
 - ☐ **Disponibilidade de dados e materiais:** Os dados utilizados neste estudo são derivados de documentos disponíveis publicamente e literatura acadêmica. Todas as fontes são citadas na lista de referências.
 - ☐ **Contribuições dos autores:** Phan Trung Kien (autor principal): Conceitualização, desenho da pesquisa, metodologia, supervisão, redação – rascunho original. Elena Shmeleva: Consultoria, revisão e validação do manuscrito. Bui Van Quan: Revisão da literatura, interpretação dos dados. Le Thi Ngoc Thuy (autora correspondente): Supervisão, validação, coordenação do manuscrito. Mai Quoc Khanh: Análise de dados, apoio na redação. Tran Trung Tinh: Apoio metodológico, revisão. Ngo Thi Trang: Edição, formatação, revisão final.
-

Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, padronização e tradução

