



**XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**  
*Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial*

Ciudad de Asunción - Paraguay  
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



## **ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, CONTROLE E GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES**

**GRAZIELE ALANO GESSER**

Universidade Federal de Santa Catarina

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

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[eduardo.lavarda@ufsc.br](mailto:eduardo.lavarda@ufsc.br)

**PEDRO ANTONIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina

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

### **RESUMO**

**Contexto:** O tema governança tem se tornado cada vez mais relevante tanto academicamente quanto nas práticas das organizações e instituições. A governança universitária também vem ganhando espaço nos debates e nas agendas dos gestores, demonstrando o crescimento da importância do tema. **Objetivo:** Esse artigo tem como objetivo analisar, com base em um portfólio de artigos científicos, as relações entre estratégia, controle gerencial e governança, considerando-se o contexto da gestão universitária. **Método:** Trata-se de um estudo predominantemente qualitativo, descritivo e bibliográfico que utilizou, para seleção de um portfólio de publicações, a técnica de Revisão Sistemática da Literatura. Para seleção do portfólio, a busca foi realizada nas bases *Web of Science*, Scielo e Spell. **Resultados:** A governança envolve estrutura, estratégia e controle, e sua abrangência impacta positivamente a organização das IES. **Conclusões:** A gestão estratégica e a governança são fundamentais para o desempenho das instituições de educação superior (IES).

**Palavras-chave:** Estratégia; controle gerencial; governança universitária; gestão universitária; Revisão Sistemática da Literatura.

## 1. INTRODUÇÃO

Como toda organização necessita agir de forma estratégica, “o planejamento estratégico tem sido uma importante ferramenta para sistematizar as ações e acrescentá-las ao objetivo maior da instituição, com eficiência, eficácia e efetividade” (Heil; Laux, 2017, p. 123).

O planejamento estratégico refere-se “a ações positivas que uma organização poderá realizar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades presentes no ambiente” (Sant’ana et al., 2017, p. 7-8), consistindo em uma ferramenta que as permite analisar o seu ambiente externo e a tomar decisões (Rizzatti; Pereira, 2014) e tratando-se, também, do melhor método para que as organizações atinjam seus objetivos (Heil; Laux, 2017).

O gerencialismo (ou nova gestão pública), modelo de gestão pública que surgiu entre as décadas de 1970-1980, afetou também a gestão das instituições de educação superior. A nova gestão pública caracteriza-se, sobretudo, pela adoção pelas organizações da administração pública de práticas e modelos gerenciais do setor privado (Ceballos Hornero, 2015; Slomski et al., 2008) e representa uma grande mudança sobre a perspectiva do papel e missão da gestão pública.

O gerencialismo em conjunto com outras mudanças no mundo das organizações, afetaram as universidades e levaram a uma demanda por mais transparência e melhor prestação de contas e ao surgimento de novos controles e regras (Ceballos Hornero, 2015). Nesse cenário, a sociedade passou a exigir “processos de controle mais confiáveis para avaliar as práticas das organizações e dos indivíduos e que permitam sanções morais quando se afastam dos objetivos benéficos para todos” (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019, p. 197). No contexto universitário, as mudanças provocadas pelo gerencialismo remodelaram dramaticamente o funcionamento das universidades, gerando efeitos positivos e negativos.

A preocupação com a governança surgiu no setor privado e tem se tornado cada vez mais relevante nas agendas dos gestores públicos e nos debates acadêmicos (Roczanski; Tomasi; Melo, 2018; Zorza; Rodrigues, 2016). Nesse contexto, a governança universitária tem se destacado, demonstrando a importância do tema para a gestão universitária (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019; Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021). Governança universitária pode ser definida como:

o modo como as universidades são organizadas e estruturadas e como são administradas do ponto de vista de seu governo e gestão; incorporando também o design que possuem para estabelecer e gerenciar seus vínculos e relacionamentos com entes e entidades do entorno (Ganga Contreras; Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014, p. 15-16).

Segundo Pérez Martínez e Rodríguez Fernández (2021), foi evidenciada a importância, atualidade, relevância e aplicabilidade do tema da governança universitária, tornando-o um dos temas de pesquisa mais importantes da década. A importância da governança universitária e a necessidade de aprofundar os debates sobre o tema motivaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Neste contexto, este estudo apresenta como problema de pesquisa: **Considerando-se a área da gestão universitária, qual a relação entre estratégia, controle gerencial e governança?** Para responder ao problema, esta pesquisa tem como objetivo analisar, com base em um portfólio de artigos científicos, as relações entre estratégia, controle gerencial e governança, considerando o contexto da gestão universitária.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, destacando conceitos sobre estratégia em instituições de educação superior (IES), controle gerencial em IES e governança universitária.

### 2.1 ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia pode ser definida de cinco formas: 1) plano (guia de ação para o futuro); 2) padrão (coerência das ações realizadas ao longo do tempo); 3) posição (localização de determinados produtos em determinados mercados, referindo-se a um olhar da organização para o seu exterior); 4) perspectiva (teoria dos negócios, tratando-se de um olhar da organização para o seu interior); e 5) truque (“manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente). Além disso, as estratégias podem ser deliberadas (planejadas) ou emergentes (surgidas ao longo das atividades) e, embora o conceito de estratégia esteja baseado em uma estabilidade desejada, muitos dos estudos de estratégia focalizam as mudanças (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Os autores salientam ainda que deve haver uma associação entre a formulação da estratégia e sua implementação e entre o pensamento e a ação.

Como toda organização necessita agir de forma estratégica, “o planejamento estratégico tem sido uma importante ferramenta para sistematizar as ações e acrescentá-las ao objetivo maior da instituição, com eficiência, eficácia e efetividade” (Heil; Laux, 2017, p. 123).

Planejamento estratégico pode ser definido como

o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (Drucker, 1984, p.133 apud Heil; Laux, 2017, p. 122).

Conforme Heil e Laux (2017), para Drucker (1984) o planejamento não se refere a decisões futuras e sim aos impactos no futuro das decisões tomadas no presente. Para Oliveira (2010, p. 17), o planejamento estratégico é o “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos”. Ou seja, planejamento estratégico refere-se “a ações positivas que uma organização poderá realizar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades presentes no ambiente” (Sant’ana et al., 2017, p. 7-8), consistindo em uma ferramenta que as permite analisar o seu ambiente externo e a tomar decisões (Rizzatti; Pereira, 2014).

Heil e Laux (2017) acreditam que uma gestão estratégica clara contribui para o desenvolvimento, manutenção e estabilidade das IES, permitindo a antecipação de mudanças no ambiente externo e o ajuste de estratégias. Segundo os autores, diante das mudanças, principalmente aquelas provocadas pelos avanços tecnológicos, e novas perspectivas, as IES precisam refletir e redefinir seu verdadeiro papel, integrando-se ao contexto, porém sem perder sua essência. Assim, as IES precisam aprimorar seus modelos de gestão para alcançar seus objetivos.

Embora a gestão seja uma função muitas vezes negligenciada nas IES, a gestão estratégica tem recebido cada vez mais atenção nas IES devido, sobretudo, à competitividade e às profundas mudanças no seu ambiente (Meyer Júnior; Sermann; Mangolim, 2004). O planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, facilita que as IES alcancem seus

objetivos (Meyer Júnior; Sermann; Mangolim, 2004), contribui para o processo decisório (Heil; Laux, 2017) e permite que as IES se mantenham atuantes e atendendo às demandas da sociedade em relação ao ensino (Zaia; Meyer Júnior; Lopes, 2005).

Entretanto, a eficácia do planejamento estratégico depende da realização de ações e não somente da descrição dessas ações (Heil; Laux, 2017). Além disso, o envolvimento de todos nos processos de gestão e no processo de planejamento estratégico das IES é essencial para a efetividade e eficácia desses processos (Heil; Laux, 2017).

Pérez Martínez e Rodríguez Fernández (2021) apontam que os principais problemas na implementação da direção estratégica são a falta de comprometimento e a falta de alinhamento entre objetivos e metas e as práticas diárias realizadas nas organizações. Nesse sentido, para Meyer Júnior, Sermann e Mangolim (2004), a separação entre formulação e implementação de estratégias impossibilita às IES sobreviverem em um ambiente competitivo e a cumprirem sua missão institucional.

Segundo Kaplan e Norton (2006, p. 301, apud Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021, p. 249), “ ‘A execução da estratégia requer o mais alto nível de integração e trabalho em equipe entre as unidades e os processos organizacionais’ ”. Desta forma, o alinhamento estratégico promove a participação e contribui para a integração das partes (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021), sendo essa integração um fator necessário para que o planejamento estratégico possa ser concretizado nas IES (Meyer Júnior; Sermann; Mangolim, 2004). Nesse sentido, para que haja integração entre todas as áreas da IES, o planejamento estratégico deve estar associado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Heil; Laux, 2017). Embora não seja equivalente ao planejamento estratégico (Corrêa et al., 2022), o PDI representa o planejamento nas universidades, além de subsidiar a elaboração do planejamento institucional (Sant’ana et al., 2017).

O PDI é um “documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos” (Brasil, 2017b). Trata-se de um importante instrumento para a estratégia das IES, pois deve conter, entre outras informações, a missão, os objetivos e as metas da IES (Brasil, 2017a), as estratégias para atingir esses objetivos e metas (Brasil, 2017b) e o demonstrativo de sua capacidade e sustentabilidade financeiras (Brasil, 2017a). Além disso, o PDI deve contemplar “um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar” a situação presente e futura (Brasil, 2017b). O PDI deve englobar o período de cinco anos e deve respeitar “a coerência e a articulação entre as diversas ações [e] a manutenção de padrões de qualidade [...]” (Brasil, 2017a).

Devido a fatores diversos, há uma ampla variedade de modelos de gestão, ferramentas e estratégias aplicadas na gestão das IES (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021). No entanto, é preciso reconhecer que modelos, tais como a gestão estratégica, se originam da prática empresarial “o que requer uma análise e adaptação para sua aplicação no sistema universitário” (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021, p. 241). Ou seja, é imprescindível reconhecer as peculiaridades das instituições de educação superior ao se elaborar o seu planejamento estratégico (Sant’ana, et al., 2017).

## 2.2 CONTROLE GERENCIAL EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

De acordo com Ceballos Hornero (2015), o gerencialismo (ou nova gestão pública), modelo de gestão pública que surgiu entre as décadas de 1970-1980, afetou também a gestão das instituições de educação superior. A nova gestão pública caracteriza-se, sobretudo, pela adoção por parte das organizações da administração pública de práticas e modelos gerenciais do setor privado Ceballos Hornero, 2015; Slomski et al., 2008).

O gerencialismo consiste em um modelo normativo que marca uma grande mudança sobre a perspectiva do papel e missão da gestão pública e constitui-se de um conjunto de ideias e práticas que estimulam a utilização de práticas gerenciais do setor privado, supostamente superiores às da administração pública, no setor público (Denhardt; Denhardt, 2007). Esse apoderamento ocorre também no que se diz respeito às terminologias e às relações entre órgãos públicos e cidadãos, de modo que esses relacionamentos ocorrem de forma semelhante às transações comerciais (Denhardt; Denhardt, 2007; Osborne, 2006).

No contexto universitário, essas mudanças remodelaram dramaticamente o funcionamento das universidades e aumentaram os instrumentos de monitoramento e avaliação, levando-as a uma “cultura de auditoria” e ênfase no desempenho. Assim, também nas universidades foram introduzidos conceitos e metáforas de linguagem gerencial, tais como qualidade, gestão de desempenho, indicadores de desempenho, planejamento estratégico e *benchmarking*, o que provocou mudanças significativas nos modos de pensar dos funcionários e alunos (Shore, 2010).

Como efeito dessas mudanças, por um lado, houve desinvestimento nas universidades públicas a nível global, embora suas consequências sejam significativamente diferentes nos diversos países (Santos, 2008). Em todos os países, no entanto, o financiamento de pesquisas passou a depender cada vez mais do seu potencial de gerar benefícios econômicos e lucros. Em outras palavras, a principal pretensão das universidades deixou de ser a busca do conhecimento *per se* e converteu-se em encontrar melhores maneiras de obter recursos (Shore, 2010).

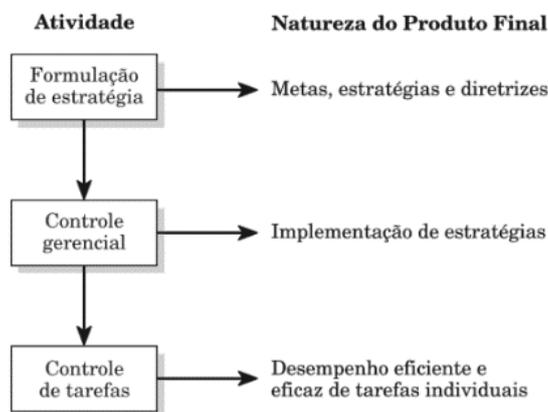
Por outro lado, o gerencialismo promoveu a eficiência e eficácia da gestão pública por meio da redução de custos e da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e implicou na definição de sistemas de controle para assegurar a transparência de processos, planos e resultados e favorecer a participação da sociedade (Ceballos Hornero, 2015).

Segundo Ceballos Hornero (2015), a evolução e o crescimento acelerado das universidades públicas tornou seu papel incompreensível e opaco e, ao mesmo tempo, levou a um aumento na pressão sobre a transparência e o controle. Ou seja, a opacidade causada pela alteração das expectativas em relação aos papéis das universidades e pelo aumento da complexidade da decisão, levou à demanda por mais transparência e maior prestação de contas e ao surgimento de novos controles e regras (Ceballos Hornero, 2015). Nesse sentido, Pérez Martínez, Rodríguez Fernández e Hinojosa de Aguilar (2019) argumentam que a sociedade exige “processos de controle mais confiáveis para avaliar as práticas das organizações e dos indivíduos e que permitam sanções morais quando se afastam dos objetivos benéficos para todos” (p. 197).

Nesse contexto, segundo Anthony e Govindarajan (2008), as organizações com gestão descentralizada requerem controle gerencial, o qual envolve diversas atividades como: planejamento, coordenação, comunicação, mensuração e avaliação de desempenho, tomada de decisões e influência sobre pessoas. Os autores argumentam que o controle gerencial tanto pode ser ajustado à estratégia como pode afetar o desenvolvimento de novas estratégias. Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 6), o controle gerencial pode ser definido como “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Logo, considerando que as organizações são compostas por diversos indivíduos, o controle gerencial requer a coordenação entre eles, a fim de garantir que todos trabalhem em harmonia.

O controle gerencial envolve tanto planejamento quanto controle em si. Considerando o grau de ênfase no planejamento ou no controle, a perspectiva de prazo, o nível de sistematização e a estimação ou precisão dos dados, o controle gerencial se posiciona entre a formulação de estratégias e o controle de tarefas, como ilustrado na Figura 01 (Anthony; Govindarajan, 2008):

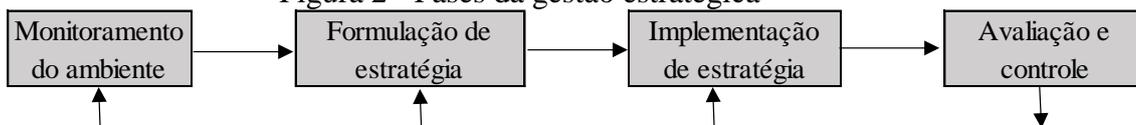
Figura 1 - Relacionamento entre as funções de planejamento e controle



Fonte: Anthony e Govindarajan (2008, p. 7)

Hunger e Wheelen (2006, apud Mourato e Patrício, 2019) afirmam que a gestão estratégica é composta por quatro fases interligadas: monitoramento do ambiente, formulação de estratégia, implementação de estratégia e avaliação e controle (Figura 02). Em outras palavras, o controle é uma parte essencial da gestão estratégica, sendo inseparável das atividades de planejamento estratégico.

Figura 2 - Fases da gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hunger e Wheelen (2006, apud Mourato e Patrício, 2019, p. 272)

O controle gerencial é importante e imprescindível para as organizações. No entanto, não só tem aumentado a exigência por controle, como há uma maior ênfase do controle em detrimento dos resultados, ou seja, há a priorização do controle sobre o resultado, de forma que uma decisão bem justificada pode ser preferível a um bom resultado (Ceballos Hornero, 2015). E essa forma de controle tem resultado no deslocamento da decisão para instâncias cada vez mais amplas e interdisciplinares, que têm que “analisar as diferentes dimensões da decisão” (Ceballos Hornero, 2015, p.1890-1891) e “expor coletivamente sua justificativa, necessidade ou urgência” (idem, p. 1886). Nesse cenário, é necessário um alinhamento entre os objetivos das universidades e os seus sistemas de controle, para que uma ênfase excessiva em um em detrimento do outro não prejudique as universidades, a sua missão social e a sua imagem perante a sociedade.

### 2.3 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

A preocupação com a governança, que surgiu inicialmente na iniciativa privada, tem se tornado cada vez mais relevante nas agendas dos gestores públicos e tema cada vez mais importante nos debates acadêmicos (Roczanski; Tomasi; Melo, 2018; Zorza; Rodrigues, 2016).

A governança se relaciona ao modo como as organizações são dirigidas e controladas, incluindo as estruturas, sistemas, processos, práticas e procedimentos (formais e informais) utilizados para gerenciá-las e os mecanismos para assegurar o cumprimento das leis e prevenir comportamentos impróprios, antiéticos ou ilegais (Marques, 2021).

Segundo Vieira e Silva (2016), a governança visa contribuir para uma gestão responsável e transparente das organizações, fortalecendo a transparência, evidentemente, e a integridade da gestão. Tanto na gestão pública quanto na gestão empresarial, o relacionamento entre as partes interessadas (*stakeholders*) tem um papel de destaque na governança; entretanto, a finalidade da governança na gestão pública é alcançar objetivos coletivos e garantir o bem comum (Brasil, 2014; Timmers, 2000).

As IES são instituições sobremaneira conservadoras e tradicionalmente resistentes a mudanças (Roczanski, 2009) que divergem muito dos demais tipos de organização no que diz respeito aos seus valores, objetivos e finalidades (Nogueira; Garcia; Ramos, 2012). Ainda assim, essas instituições não diferem muito de outras instituições no que se refere, em especial, às obrigações de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. De modo geral, as instituições de educação superior públicas devem disponibilizar informações aos cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os interessados na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela sua longevidade (Nogueira; Garcia; Ramos, 2012). Além disso, as IES “como qualquer outra organização, também devem se comportar de forma socialmente responsável tanto com a comunidade interna quanto com o entorno” (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019, p. 184). Para os autores, o comportamento das universidades em relação ao seu entorno deve transcender de meras declarações e se apoiar em práticas legítimas que busquem contribuir verdadeiramente para o desenvolvimento social. Assim, esse comportamento deve ser estratégico e basear-se em princípios éticos e valores sólidos.

Portanto, as IES “não prescindem de mecanismos eficazes de gestão” (Gesser; Moré; Melo, 2022, p. 1) que permitam que elas se mantenham no seu dia a dia, mas também, em se tratando de IES públicas, que garantam “a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade” (Vieira; Silva, 2016, p. 2).

Assim como a governança, a governança universitária também tem se destacado tanto entre os problemas emergentes enfrentados pelas instituições de educação superior (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019) quanto como tema de pesquisas científicas, teóricas e empíricas (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021).

Segundo Pérez Martínez e Rodríguez Fernández (2021), apesar de serem a casa do conhecimento, até pouco tempo não se buscava conhecimento sobre as próprias universidades. Entretanto, em um esforço para melhorar seu funcionamento, a gestão de seus recursos e seus resultados “a governança universitária emergiu como um dos temas de pesquisa mais importantes da última década” (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021, p. 237). Para os autores, ampliou-se o espaço para pesquisas sobre governança universitária e evidenciou-se a importância, atualidade, relevância e aplicabilidade desse tema.

“Concebido como um eixo integrador interdisciplinar e multidimensional” (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021, p. 238), os estudos sobre governança universitária envolvem temas como estrutura institucional, modelos de gestão, sistemas de decisão, financiamento, entre outros. Em termos de “prática”, a governança universitária busca harmonizar as relações entre os elementos internos e o ambiente. Essa preocupação com elementos internos e externos implica na necessidade de enfrentar múltiplas demandas de diferentes atores e promover a cooperação entre eles (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019). Nesse sentido, a governança universitária pode ser definida como:

o modo como as universidades são organizadas e estruturadas e como são administradas do ponto de vista de seu governo e gestão; incorporando também o design que possuem para estabelecer e gerenciar seus vínculos e relacionamentos com entes e entidades do entorno (Ganga Contreras; Abello Romero; Quiroz Castillo, 2014, p. 15-16).

Pérez Martínez e Rodríguez Fernández (2021) esclarecem que há diferenças entre gestão universitária e governança universitária, dado que a primeira está relacionada ao funcionamento interno das IES ou, conforme Ceballos Hornero (2015), às formas de organização interna, enquanto a governança universitária visa a integração do sistema de educação superior e a resposta eficaz às demandas sociais (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021) e permite a harmonização entre os atores envolvidos, amplia a democracia e propicia a coprodução de políticas públicas (Ceballos Hornero, 2015).

Ceballos Hornero (2015) destaca ainda que os dois termos também se diferenciam em relação às abordagens empregadas no desenvolvimento de estratégias: abordagem corporativa, que privilegia decisões tomadas por equipes de gestores, e abordagens colegiadas, que priorizam a autonomia e as decisões coletivas. De qualquer forma, o autor ressalta que embora sejam conceitos diferentes, gestão e governança estão intimamente relacionadas no contexto da educação superior.

Além dessa, há também a distinção entre os termos gestão acadêmica e gestão administrativa, ambos referindo-se a processos diferentes e que produzem na hierarquia das IES dois órgãos adicionais, além dos órgãos superiores: um acadêmico e outro gerencial (Ceballos Hornero, 2015). Nesse sentido, para o autor, a governança universitária englobaria a gestão acadêmica e a gestão administrativa e tentaria articulá-las “corretamente, pois ambos os processos são necessários para o sucesso da instituição” (Ceballos Hornero, 2015, p.1883).

Para que as relações entre os diferentes microambientes sejam mutuamente benéficas e contribuam para o alcance dos objetivos e metas da universidade, a governança nas IES deve garantir a coerência na gestão desses diferentes microambientes (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021). É evidente que a adoção de práticas de governança pelas IES traz benefícios à gestão dessas instituições (Mello; Silva, 2018) e melhora a relação entre os *stakeholders* da instituição (Vieira; Silva, 2016, p. 4), pois exige, justamente, a compreensão do relacionamento entre os diversos grupos de interesses.

### **3. METODOLOGIA**

Esse artigo tem como objetivo analisar, com base em um portfólio de artigos científicos, as relações entre estratégia, controle gerencial e governança, considerando-se o contexto da gestão universitária. Trata-se de um estudo predominantemente qualitativo, descritivo e bibliográfico (Gil, 2008; Vergara, 2010) que utilizou, para seleção de um portfólio de publicações, a técnica de Revisão Sistemática da Literatura (Petticrew; Roberts, 2006; Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022).

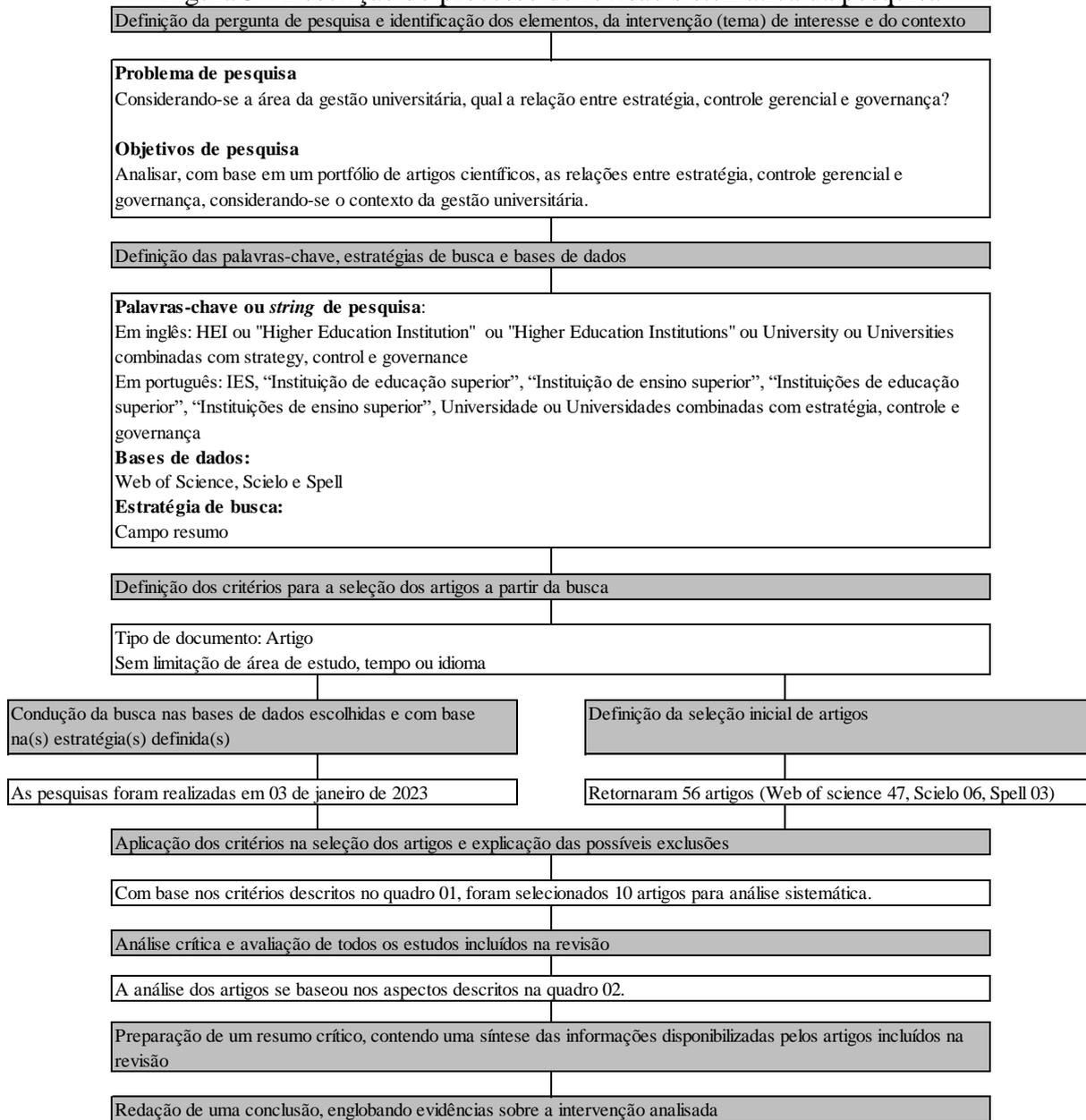
#### **3.1. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)**

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um meio de identificar, analisar, sintetizar e interpretar os estudos relacionados a um determinado tema (Oliveira; Lavarda, 2022; Petticrew; Roberts, 2006). Por meio da utilização de métodos sistematizados e explícitos para busca, avaliação crítica e síntese das informações selecionadas, as revisões sistemáticas são úteis para integrar as informações de uma série de estudos realizados separadamente sobre um determinado assunto (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022; Sampaio; Mancini, 2007). A RSL “se baseia na aplicação de métodos com maior rigor científico” (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022, p. 219) que “são usados para evitar viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados” (Sampaio; Mancini, 2007, p. 84). Assim, a RSL apresenta um processo metódico, transparente, replicável e auditável de execução da pesquisa (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022; Oliveira; Lavarda, 2022).

### 3.2.DESIGN DA REVISÃO DA LITERATURA: PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS E PROTOCOLO DE PESQUISA

O desenho dessa pesquisa baseou-se nas etapas sugeridas por Sampaio e Mancini (2007) e está demonstrado na Figura 03:

Figura 3 - Descrição do processo de revisão sistemática da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023) com base em Sampaio e Mancini (2007)

Os critérios para seleção dos artigos estão descritos no Quadro 01, a seguir:

Quadro 1 - Critérios para seleção dos artigos

<b>Critérios para inclusão do artigo no portfólio bibliográfico</b>
Artigos que abordem as palavras-chave definidas na figura 03
Artigos publicados em qualquer período
Artigos publicados em revistas científicas
<b>Critérios para exclusão do artigo</b>
Artigos duplicados

Estudos notadamente irrelevantes para a pesquisa, considerando o seu propósito  
Publicações não totalmente acessíveis

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para verificar a relevância dos trabalhos à presente pesquisa, foi realizada a leitura de seus títulos, resumos e palavras-chave. Em alguns casos, foi necessária a leitura, também da introdução dos artigos. Após a aplicação dos critérios de seleção definidos no quadro 01 e após a leitura das partes mencionadas, 10 artigos foram selecionados para análise posterior. Os artigos selecionados foram lidos integralmente e foram analisados considerando os aspectos descritos no Quadro 02:

Quadro 2 - Fatores analisados

Aspecto	Finalidade
Base de dados	Obter um panorama geral dos estudos
Identificação, título, autoria e ano	
Idioma do artigo e país da IES estudada	
Periódico e editora	
Resumo e palavras-chave	Compreender os termos mais relacionados à governança, estratégia e controle gerencial, conforme os estudos analisados
Objetivos de pesquisa	Conhecer as motivações dos autores para a realização das pesquisas
Dimensões da governança, estratégia ou controle gerencial	Identificar os modelos, programas, políticas, elementos e práticas de governança, estratégia e/ou controle gerencial explorados nos estudos analisados
Principais resultados	Descrever os principais achados das pesquisas
Desafios ou problemas	Identificar os principais problemas relativos à temática

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

## 4. RESULTADOS

Nessa seção, discutem-se os resultados do presente trabalho com base nos aspectos indicados no quadro 02.

### 4.1. VISÃO GERAL DOS ESTUDOS

Os estudos foram identificados após busca nas bases Web of Science, Scielo e Spell, que apresentou inicialmente um portfólio com 56 artigos. Após a aplicação dos critérios de seleção definidos na seção anterior, 10 artigos foram selecionados para análise, conforme ilustrado na tabela 01 e no Quadro 03.

Tabela 1 - Bases de dados

Bases	Total	Excluídos	Selecionados
Spell	03	00	03
Scielo	06	06	00
Web of Science	47	40	07
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>46</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

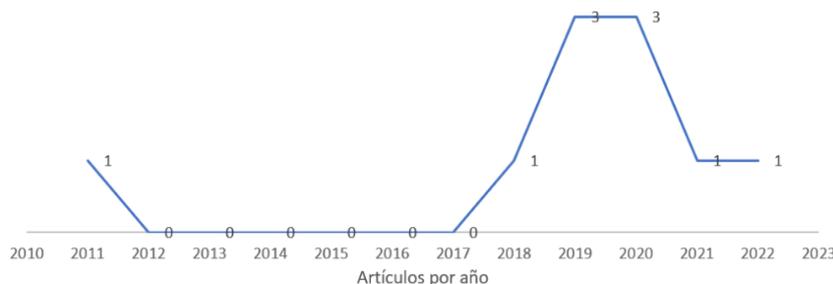
Quadro 3 - Portfólio de estudos

Ident.	Título	Autores	Ano
1	Estratégia de Intervenção Ligada à Implantação da Gestão de Riscos em uma Universidade Pública: Relatos de um Trabalho Institucional Positivo	Oliveira, Rezilda Rodrigues; Lima Filho, Isvaldo Silveira	2021
2	Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras	Gonçalves, Joana Elizabete; Rodrigues, Suzana Braga; Martins, Henrique Cordeiro; Kilimnik, Zélia Miranda	2019
3	Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica	Teixeira; Linnik Israel Lima; Almeida, Antônio Jones Bezerra de; Paiva, Sonia Casciano de Queiroz; Rodrigues, Maxweel Veras	2018
4	Patterns of strategies in Swiss higher education institutions	Fumasoli, Tatiana; Lepori, Benedetto	2011
5	To risk or derisk the soul of the university? The peril in educational globalization	Mittelman, James H.	2019
6	Managing and Regulating Commitments to Equality, Diversity and Inclusion in Higher Education	Scott, Colin	2020
7	Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia	Soewarno, Noorlailie; Tjahjadi, Bambang	2020
8	Business intelligence governance framework in a university: Universidad de la costa case study	Combata Niño, Harold Arturo; Combata Niño, Johana Patricia; Morales Ortega, Roberto	2020
9	Organizational cultures of higher education institutions operating amid turbulence and an unstable environment: the Lebanese case	Nauffal, Diane; Nader, Joelle	2022
10	Evaluation and control process in higher education institutions: a comparative analysis	Mourato, Joaquim; Patricio, Maria Teresa	2019

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os artigos foram classificados de acordo com seu ano de publicação, demonstrado na Figura 04:

Figura 4 - Artigos por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Na figura 04, observa-se que o primeiro artigo foi publicado em 2011 e que nos 6 anos subsequentes não houve nenhuma publicação. Por outro lado, 2019 e 2020 foram os anos com maior quantidade de publicações. Os três primeiros artigos (quadro 03) foram publicados em língua portuguesa. Os demais, foram publicados na língua inglesa. Os países dos sistemas de Educação Superior e/ou das IES estudados estão indicados no Quadro 04:

Quadro 4 - Idioma e país

Ident.	Idioma do artigo	País do sistema de Educação Superior/ IES estudado
1	Português	Brasil
2	Português	Brasil
3	Português	Brasil
4	Inglês	Suíça
5	Inglês	
6	Inglês	Irlanda
7	Inglês	Indonésia
8	Inglês	Colômbia
9	Inglês	Líbano
10	Inglês	Portugal e Holanda

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se que os três primeiros artigos foram escritos no idioma português e tratam do contexto brasileiro. É importante registrar que esses artigos foram obtidos na base Spell, que é um sistema que indexa artigos publicados em periódicos brasileiros. O Quadro 05 apresenta os periódicos nos quais os artigos selecionados foram publicados e as editoras responsáveis pelas publicações.

Quadro 5 - Periódico e editora

Ident.	Periódico	Editora
1	Revista Capital Científico	Unicentro
2	Revista de Governança Corporativa	Alumni In
3	Revista Organizações em Contexto	UMESP
4	Higher Education	Springer
5	Globalizations	Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd
6	Irish Educational Studies	Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd
7	Benchmarking: An International Journal	Emerald Group Publishing Ltd
8	International Journal of Information Management	Elsevier Sci Ltd
9	Higher Education	Springer
10	Quality Assurance in Education	Emerald Group Publishing Ltd

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os 10 artigos foram publicados em 9 periódicos diferentes e somente a revista *Higher Education* publicou mais de um artigo. Os 9 periódicos estão vinculados a 7 editoras. Dos artigos analisados, 2 estão vinculados à editora Springer, 2 à *Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd* e 2 à *Emerald Group Publishing Ltd*. Visando compreender os termos mais relacionados à governança universitária, estratégia e controle gerencial, a partir dos resumos dos artigos, foi criada a nuvem de palavras ilustrada na Figura 05:

Figura 5 - Nuvem de palavras do conteúdo do resumo



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)



Observa-se quadro 06 que não consta o objetivo do artigo ident. 5. Isso ocorre porque os objetivos desta pesquisa não estavam claramente enunciados e também não foi possível inferir o objetivo através da leitura do trabalho. A análise dos objetivos permite tanto identificar as motivações dos autores para a realização das pesquisas como ponderar sobre os termos relacionados ao tema explorado. Os termos mais citados nos objetivos dos estudos foram Governança, com 5 menções, e Estratégia, Estudo e Gestão, com 4 menções cada.

#### 4.3.DIMENSÕES DA GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE GERENCIAL E PRINCIPAIS ACHADOS DOS ESTUDOS

A análise dos artigos buscou identificar as dimensões da governança, estratégia e/ou controle gerencial explorados na literatura e relatar as principais descobertas das pesquisas. As dimensões apresentadas e os principais achados desses estudos estão resumidos no Quadro 07:

Quadro 7 - Dimensões de governança, estratégia e controle de gestão e resultados

Ident.	Dimensão da governança, estratégia ou controle gerencial	Principais achados
1	Gestão de riscos	A gestão de riscos é vista como um dos eixos da governança. A UFRPE instituiu o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno para realizar a Gestão de Riscos (GR). A GR e o comitê estão inseridos como objetivos do PDI da universidade. A implantação bem-sucedida da GR na UFRPE contribuiu para entrega de valor público à sociedade e para o atingimento dos objetivos institucionais estratégicos. Diversos fatores afetam positivamente a implementação da gestão de riscos.
2	Mecanismos da governança (estrutura, estratégia e controle)	A governança está vinculada aos mecanismos de liderança/estrutura, estratégia e controle; A amplitude dos mecanismos de governança impacta positivamente o desempenho organizacional; O mecanismo de estrutura é o que exerce maior impacto sobre a governança nas universidades federais; A estrutura acadêmica tem um impacto maior do que a estrutura administrativa na governança e no desempenho organizacional; A adoção de diferentes práticas de governança relacionadas ao mecanismo de estratégia impulsiona positivamente o desempenho organizacional; As variáveis com maior impacto sobre o construto estratégia são: os mecanismos de relacionamento e comunicação com stakeholders e de formalização da avaliação de desempenho (acadêmica e de servidores); A formalização dos mecanismos de ética, o controle da prática ética e os sistemas avançados de controle de informação foram as variáveis que impactam negativamente o construto controle; É necessário aprimorar as práticas relacionadas à accountability, transparência, ética, gestão de riscos, auditoria, correção, ouvidoria e sistemas de controles da tecnologia da informação.
3	Mecanismos da governança (liderança, estratégia e controle, com foco na estratégia)	Nas instituições federais de educação superior brasileiras o planejamento estratégico é registrado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Mais da metade das IFES analisadas não possuem metodologia própria ou apresentam uma metodologia imprecisa para a elaboração de planejamento estratégico; Entre as 20 IFES participantes, uma utiliza o Design Thinking para a elaboração do PDI e uma possui um Plano Estratégico Institucional (desdobrado do PDI) e elaborado conforme os princípios do Balanced Scorecard; Treze IFES realizam monitoramento dos objetivos estratégicos, porém a forma de monitoramento varia entre as instituições; Quatro IFES usam softwares de monitoramento de indicadores; Catorze IFES não têm plano de correção de falhas/desvios (para tratar objetivos não foram alcançados).
4	Ciclo da estratégia	- Università della Svizzera Italiana (USI): coerência estratégica. Motivos: 1) objetivo de estabelecer uma nova instituição reconhecida no sistema nacional; e 2) adoção de uma abordagem adaptativa e progressiva no desenvolvimento de seus componentes; - Universidade de Neuchâtel (UNINE): incoerência estratégica. Motivo: 1) os processos acabaram entrando em colapso devido a conflitos surgidos; 2) a aplicação consistente de decisões estratégicas foi retardada e até interrompida devido a divergências entre os atores envolvidos e mudanças rápidas, especialmente no âmbito legal; - Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana (SUPSI): dois ciclos estratégicos distintos. Primeiro período: ênfase na reorganização da estrutura interna, gestão de pessoal e logística. Motivo: a IES surgiu a partir da unificação de diversas escolas, o que demandou o desenvolvimento de um sistema normativo comum e a busca pela compreensão conjunta da sua missão. Segundo ciclo: reestruturação da governança interna, transformando a estrutura centralizada da escola em uma organização vertical "multidivisional" e concedendo aos departamentos uma maior autonomia em relação às atividades de ensino e pesquisa.

Continua

## Quadro 7 - continuação

Ident.	Dimensão da governança, estratégia ou controle gerencial	Principais achados
5	Ameaças aos propósitos centrais das universidades	Riscos para os propósitos centrais da universidade: mecanismos de controle e reflexividade decrescente; má gestão; governança por números; ethos da competitividade; e organização convencional do conhecimento. A intensificação do controle administrativo pelo estado e seus agentes cria restrições que dificultam o cumprimento dos propósitos da universidade. Atualmente, alcançar padrões de excelência está intrinsecamente ligado à governança de dados.
6	Estratégias de igualdade, diversidade e inclusão, com foco nas políticas de gênero Mecanismos de governança: hierarquia, mercado, mecanismos sociais e design/arquitetura	As políticas de igualdade para estudantes e para funcionários seguem fluxos totalmente distintos na University College Dublin (UCD). O compromisso com a igualdade, diversidade e inclusão exigiu a adoção de um novo mecanismo de governança na UCD: governança distribuída. A abordagem reflexiva na governança tende a mudar o foco regulatório do controle para o aprendizado.
7	SPM (Strategic Performance Management / Gestão de Desempenho Estratégico)	As IES da Indonésia precisam melhorar a qualidade da educação oferecida quando precisam competir por recursos e status globais. As IES precisam focar os fatores externos em suas estratégias. As IES precisam considerar os crescentes interesses dos stakeholders Os stakeholders estão mais exigentes e exercem mais pressão. É necessário um melhor sistema de controle gerencial nas IES estudadas. As IES precisam ter ativos, habilidades e capacidades únicas, incluindo estratégia e SPM.
8	Business intelligence	Na avaliação de maturidade, a Universidad de la Costa (CUC) classificou-se no estágio de pré-adoção nas dimensões organização e gestão de dados, com pontuações de 8,5/20 e 10/20, respectivamente. Nas dimensões infraestrutura, análise e governança, a universidade classificou-se no estágio inicial, com pontuações de 6,5/20, 6,5/20 e 4/20, respectivamente. A CUC obteve avaliações abaixo da média de outras universidades nas dimensões organização, infraestrutura, análise e governança A governança foi a dimensão mais mal avaliada.
9	Modelos / Tipologia de governança universitária	Para 58% dos entrevistados, a cultura dominante nas universidades estudadas é corporativa (rígida em ambas as dimensões - PD e COI); Para 27%, a cultura dominante é a burocracia (DP frouxo e COI rígido); Para 11%, há elementos de governança empresarial (PD rígido e COI frouxo); Para 4%, prevalece a cultura colegiada (PD e COI frouxos). Elementos de todas as quatro culturas podem ser encontrados em IES privadas no Líbano. A cultura predominante é a corporativa, sobreposta pela burocracia: muitas instituições possuem um misto de ambos os modos de governança. <b>Existem também elementos de governança empresarial e colegiada.</b>
10	Processos de avaliação e controle Ciclos de planejamento e controle (P&C) Indicadores-chave de desempenho	Todas as universidades estudadas possuem indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à educação e pesquisa. As categorias de KPIs de cada universidade são: • University Twente (UT): 1) educação; 2) pesquisa; 3) pessoal; e 4) finanças; • Saxion University of Applied Sciences (Saxion UAS): 1) educação; 2) pesquisa; e 3) organização (esta última se subdivide em duas categorias: satisfação dos funcionários e infraestrutura); • Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE): 1) educação; 2) pesquisa; 3) transferência de conhecimento, empreendedorismo e empregabilidade; e 4) gestão de recursos; • Instituto Politécnico de Portalegre (IPP): 1) educação; 2) pesquisa; 3) organização aberta; e 4) organização inclusiva e sustentável.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Oliveira e Lima Filho (2021) analisaram o trabalho colaborativo na implantação da gestão de riscos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Para os autores, a gestão de riscos, instituída na UFRPE com a criação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, está inserida dentro da gestão estratégica da universidade, a qual, por sua vez, está vinculada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. Os autores indicaram que diversos fatores afetam positivamente a implementação da gestão de riscos na universidade, tais como, comportamento ético, comprometimento social, valorização dos colaboradores, clima organizacional, respeito à diversidade.

Gonçalves et al. (2019) analisaram a influência das práticas de governança pública no desempenho das sessenta e três universidades federais brasileiras. Para essa pesquisa, os autores usaram o conceito de governança vinculado aos mecanismos de estrutura (instâncias acadêmicas e administrativas), estratégia (missão e visão de futuro, análise ambiental, monitoramento dos objetivos e as ações) e controle (práticas como balanço social, conselho de curadores, relatórios, código de ética ou conduta, comissões, comitês, correição, gestão de risco, auditoria e ouvidoria). Os resultados da pesquisa demonstram que a governança está vinculada aos mecanismos de liderança/estrutura, estratégia e controle e que quanto mais

abrangentes forem os mecanismos de governança, maior será o impacto positivo no desempenho organizacional. As variáveis com maior impacto no construto estratégia são os mecanismos de relacionamento e comunicação com *stakeholders*, bem como a formalização da avaliação de desempenho (acadêmico e de servidores). Por outro lado, a formalização dos mecanismos de ética, o controle da prática ética e os sistemas avançados de controle de informação impactam negativamente o construto controle (Gonçalves et al., 2019). Segundo Gonçalves et al. (2019), é necessário aprimorar as práticas relacionadas à *accountability*, transparência, ética, gestão de riscos, auditoria, correção, ouvidoria e sistemas de controles da tecnologia da informação. A adoção de boas práticas de controle pode garantir um melhor desempenho para as universidades, desde que o controle esteja direcionado para o resultado almejado.

Teixeira et al. (2018) investigaram as práticas de gestão estratégica em 20 instituições federais de educação superior (IFES) localizadas no Nordeste brasileiro. Os autores constataram que nas IES brasileiras, o planejamento estratégico é registrado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Entretanto, mais de 50% das IFES analisadas não possuem metodologia própria ou apresentam uma metodologia imprecisa para a elaboração de planejamento estratégico. Os autores concluem que, apesar das práticas de gestão participativa, as IFES enfrentam desafios em relação ao monitoramento de suas metas estratégicas que colocam em risco o processo de criação dos objetivos estratégicos. Diante dessa situação, os autores consideram crucial a capacitação voltada para a formação de gestores.

O estudo de Fumasoli e Lepori (2011) investigou as estratégias organizacionais de três Instituições de Educação Superior (IES) suíças que, por diferentes razões, precisaram reavaliar sua posição dentro do sistema. Nas três IES estudadas, nas quais os professores possuem mandato vitalício, a política de recursos humanos, especialmente o planejamento de cátedras e a nomeação de docentes, emerge como uma questão central nas estratégias institucionais. De fato, a maioria dos conflitos sobre estratégias surgiu em torno do planejamento da cátedra. Trata-se de uma questão de conteúdo e também de processos, que envolve negociação e compartilhamento de funções entre a administração central e os acadêmicos. Nos três estudos de caso, a coerência estratégica dependia criticamente de uma estrutura de governança capaz de equilibrar a centralização do poder e os processos de tomada de decisão, de um lado, com o compromisso e delegação à subestrutura acadêmica, de outro. As recomendações sobre como alcançar esse equilíbrio, entretanto, dependem das características específicas da organização em questão, como seu tamanho, atividades e histórico (Fumasoli; Lepori, 2011).

Em seu artigo, Mittelman (2019) não apresenta claramente seu objetivo, mas trata-se de um “diálogo” entre o autor e cinco acadêmicos que comentaram seu livro “*Implausible Dream: The World-Class University and Repurposing Higher Education*”. A partir dos comentários recebidos, o autor avalia os riscos que as reformas universitárias baseadas no mercado representam para a missão das universidades. Esses riscos são agrupados em categorias, como mecanismos de controle e reflexividade decrescente, má gestão, governança por números, ethos da competitividade e organização convencional do conhecimento. A avaliação desses riscos tem implicações significativas na formulação de estratégias e mitigação dos riscos aos propósitos centrais das IES. As estratégias de redução de riscos têm como foco principal fortalecer a tradição democrática das instituições acadêmicas.

Scott (2020) analisou a incorporação de valores e objetivos de igualdade na estratégia institucional da University College Dublin (UCD) e os arranjos de governança adotados para atender a esses objetivos. De acordo com o autor, a implementação de estratégias requer atenção às estruturas através das quais os compromissos são desenvolvidos, implementados e governados. O autor destaca que os modelos de governança favorecem as relações de poder

de gênero, mas também têm o potencial de promover a igualdade de gênero. Na UCD, para promover a igualdade, diversidade e inclusão foi adotado um novo mecanismo de governança com papéis distribuídos entre subgrupos, representantes estudantis e um comitê.

O autor argumenta que a conformidade legal estrita não é suficiente para alcançar os resultados desejados, propondo uma abordagem que combine “obrigatório” e “voluntário”, uma forma de meta-regulação, na qual o dever de agir seja obrigatório, mas o conteúdo das ações seja autodeterminado. Além disso, autor sugere que a competição, enquanto forma de governança, pode contribuir para as políticas de igualdade, diversidade e inclusão (EDI), mencionando a incorporação de indicadores de igualdade em *rankings* universitários como exemplo. Nesse contexto, ocorre a meta-regulação, com indicadores definidos internamente pelas universidades se entrelaçando com as pressões externas dos sistemas de classificação universitária. É importante ressaltar que os indicadores nem sempre refletem adequadamente a diversidade, pois podem negligenciar diversos fatores. No entanto, seria prejudicial para a percepção e relevância das políticas de EDI se os indicadores relacionados ao seu progresso não fossem estabelecidos e implementados. Scott (2020) conclui que as organizações precisam adotar processos de governança reflexivos, que lhes permita compreender seus próprios desafios e refletir sobre a abordagem mais adequada e eficaz para enfrentá-los.

Usando uma amostra de 546 gestores de IES da Indonésia, Soewarno e Tjahjadi (2020) investigaram o papel mediador da estratégia, considerando quatro categorias de análise: pressão competitiva; pressão das partes interessadas (*stakeholders*); estratégia; e gestão de desempenho estratégico (*Strategic Performance Management [SPM]*). Os resultados indicam que os gestores das IES estão cientes da importância de desenvolver e implementar uma estratégia sólida. Soewarno e Tjahjadi (2020) argumentam que é necessário um melhor sistema de controle gerencial nas IES estudadas e destacam a importância de ativos, habilidades e capacidades únicas, incluindo estratégia e SPM. O sistema de gestão de desempenho tem um papel crucial no sistema de controle de gestão das IES na Indonésia, sendo considerado um elemento importante nas boas práticas de governança. Um sistema sólido de gestão de desempenho garante a existência de uma governança eficiente e maximiza a vantagem competitiva. A pressão competitiva aumenta a necessidade de um sistema de controle de gestão confiável, como o SPM, como parte dos processos de boa governança (Soewarno; Tjahjadi, 2020).

Segundo Combata Niño et al. (2020), o principal objetivo do *Business Intelligence (BI)* é favorecer a gestão estratégica, fornecendo informações de forma eficaz para que a organização alcance seus objetivos e estratégias. A governança de BI é composta por quatro componentes que facilitam o gerenciamento das informações ao integrar dados de diferentes departamentos. Combata Niño et al. (2020) avaliaram o nível de maturidade de BI da Universidad de la Costa (CUC) considerando cinco dimensões avaliativas (organização, infraestrutura, gestão de dados, análise e governança) e cinco estágios de maturidade (incipiente, pré-adoção, adoção antecipada, adoção corporativa e maduro/visionários). Os resultados mostraram que nas dimensões organização e gestão de dados, a CUC classificou-se no estágio de pré-adoção, com pontuações de 8,5/20 e 10/20, respectivamente. A primeira pontuação ficou abaixo da média de outras universidades e a segunda, acima da média. Nas dimensões infraestrutura, análise e governança, a universidade classificou-se no estágio inicial, com pontuações de 6,5/20, 6,5/20 e 4/20, respectivamente. A CUC obteve avaliações abaixo da média de outras universidades nessas três dimensões, sendo a governança a dimensão mais mal avaliada. A partir do diagnóstico de maturidade, os autores propuseram uma estrutura de governança de BI para a Universidad de la Costa visando fortalecer as cinco dimensões. O modelo foi desenvolvido para implementar controles efetivos e alinhar os objetivos do plano de desenvolvimento com a visão da instituição e contemplou a definição

de um quadro de governança, princípios orientadores, estratégias, políticas, processos, órgão de decisão e funções.

Em sua pesquisa, Nauffal e Nader (2022) buscaram identificar a cultura organizacional dominante e seus componentes em IES privadas no Líbano. Os autores usaram o modelo de governança de McNay, que combina duas dimensões (definição de políticas [PD] e controle sobre a implementação [COI]), para produzir quatro tipos distintos de cultura organizacional. Os resultados obtidos por Nauffal e Nader (2022) relevaram que para 58% dos entrevistados, a cultura dominante nas universidades estudadas é a corporativa, caracterizada por rigidez nas duas dimensões (PD e COI); para 27%, a cultura dominante é a burocracia (PD frouxo e COI rígido); para 11%, há elementos de governança empresarial (PD rígido e COI frouxo); e para 4%, prevalece a cultura colegiada (PD e COI frouxos). Embora a cultura predominante seja a corporativa, ela é frequentemente sobreposta pela burocracia, uma vez que muitas instituições operam em ambientes altamente regulamentados. Destacou-se que elementos das quatro culturas coexistem nas IES privadas no Líbano, ainda que os elementos de governança empresarial e colegiada não sejam tão proeminentes. Na análise dos componentes da cultura organizacional, observou-se que a cultura burocrática predomina nos elementos de autoridade e definição de objetivos, enquanto a cultura corporativa prevalece nos componentes de padrões de desempenho, percepção dos alunos e unidade organizacional. Não foram identificadas diferenças significativas no componente de estratégias de avaliação. Quanto aos estilos de liderança, as culturas burocrática e corporativa coexistem de forma predominante.

Mourato e Patrício (2019) avaliaram os processos de avaliação e controle nos sistemas de governança de quatro IES de dois países (Portugal e Holanda). Nas IES estudadas, as práticas de contabilidade e prestação de contas tornaram-se amplamente difundidas e as estruturas administrativas profissionalizadas. Os administradores frequentemente optam por utilizar infográficos para expressar processos complexos como algo visual e intuitivo. Esses infográficos destacam a natureza cíclica do sistema, enfatizando as conexões entre seus diferentes componentes e os requisitos de desempenho. Todas as universidades estudadas possuem indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à educação e pesquisa. No entanto, os indicadores variam entre as instituições e baseiam-se nessas categorias: University Twente (UT): 1) educação; 2) pesquisa; 3) pessoal; e 4) finanças; Saxion University of Applied Sciences (Saxion UAS): 1) educação; 2) pesquisa; e 3) organização (esta última se subdivide em duas categorias: satisfação dos funcionários e infraestrutura); Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE): 1) educação; 2) pesquisa; 3) transferência de conhecimento, empreendedorismo e empregabilidade; e 4) gestão de recursos; e Instituto Politécnico de Portalegre (IPP): 1) educação; 2) pesquisa; 3) organização aberta; e 4) organização inclusiva e sustentável.

As quatro universidades usam diferentes ferramentas e softwares para coletar e monitorar indicadores, tais como Balanced Scorecard (BSC) (UT, IPP e ISCTE); Business Intelligence (UT e ISCTE), Power BI da Microsoft (Saxion UAS), IBM Cognos (IPP), Phoenix e SAP (ISCTE) (Mourato; Patrício, 2019). Os autores constataram que em todas as universidades há um forte alinhamento entre controle e estratégia. As universidades usam diferentes ferramentas e softwares para coletar e monitorar indicadores, tais como Balanced Scorecard (BSC) (UT, IPP e ISCTE); Business Intelligence (UT e ISCTE), Power BI da Microsoft (Saxion UAS), IBM Cognos (IPP), Phoenix e SAP (ISCTE) (Mourato; Patrício, 2019). Os autores constataram que em todas as universidades há um forte alinhamento entre controle e estratégia.

## 5. CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar as relações entre estratégia, controle gerencial e governança, considerando-se o contexto da gestão universitária. Com base nos estudos analisados, é possível concluir que a gestão estratégica e a governança são fundamentais para o desempenho das instituições de educação superior (IES). A governança envolve estrutura, estratégia e controle, e sua abrangência impacta positivamente a organização das IES. A formalização da avaliação de desempenho e o relacionamento com *stakeholders* influenciam a estratégia das instituições.

A gestão de riscos é afetada positivamente por fatores como comportamento ético, comprometimento social, valorização dos colaboradores, clima organizacional e respeito à diversidade. A ausência ou ineficiência de mecanismos e práticas de ética podem impactar negativamente no controle. Por isso, é importante aprimorar práticas de *accountability*, transparência, ética, gestão de riscos, auditoria, correção, ouvidoria e controle de tecnologia da informação.

Evidenciou-se a importância do planejamento estratégico nas IES. No entanto, muitas instituições enfrentam desafios no monitoramento das metas estratégicas, o que compromete a criação dos objetivos estratégicos. A capacitação dos gestores é crucial nesse sentido. A estrutura de governança é fundamental para a implementação das estratégias, e as práticas de controle garantem melhor desempenho para as IES. Equilibrar centralização do poder com compromisso e delegação à subestrutura acadêmica, levando em consideração as características específicas de cada organização, é essencial para a coerência estratégica das IES.

A igualdade de gênero emerge como um desafio nas estratégias institucionais. A implementação de arranjos de governança que favoreçam a igualdade é essencial. Nesse sentido, a competição, enquanto forma de governança, pode contribuir para as políticas de igualdade, diversidade e inclusão, desde que sejam estabelecidos indicadores que reflitam adequadamente a diversidade.

A pressão competitiva exige um sistema de controle confiável, integrante das boas práticas de governança. Uma estratégia sólida e um sistema de controle de gestão eficiente são reconhecidos como importantes. A governança de *Business Intelligence* (BI) também se mostrou relevante para a gestão estratégica das IES, fornecendo informações para a tomada de decisões.

A gestão estratégica e a governança são essenciais para o sucesso das IES. Melhorar as práticas de governança, implementar gestão de riscos, adotar sistemas de controle eficientes, estabelecer indicadores de desempenho relevantes e promover igualdade e diversidade são fatores-chave para garantir um bom desempenho e atingir os objetivos institucionais. Cada instituição deve adaptar suas estratégias e práticas de governança às suas características, buscando o equilíbrio entre centralização e delegação, e refletindo continuamente sobre a abordagem adequada para enfrentar desafios. A governança deve estar alinhada com a missão e objetivos das IES, garantindo qualidade na educação, pesquisa e serviços para a sociedade.

Como recomendações para estudos futuros sugere-se a realização de pesquisas para avaliar a eficácia dos sistemas de controle de gestão nas IES, investigando como esses sistemas podem ser melhorados para garantir a consecução dos objetivos estratégicos e analisar a relação entre controle de gestão e gestão de riscos, analisando como os mecanismos de gestão de riscos afetam o controle gerencial nas IES.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**: Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017a.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017. 2017b.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva; BARBOSA NETO, João Estevão; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 215–235, maio-ago. 2022. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>

CEBALLOS HORNERO, David. Evolución de la gobernanza universitaria pública en España. De la gestión al control. **Vinculatégica**, v. 1, n. 1, p. 1877-1894, 2015.

COMBITA NIÑO, Harold Arturo; CÓMBITA NIÑO, Johana Patricia; MORALES ORTEGA, Roberto. Business intelligence governance framework in a university: Universidad de la costa case study. **International Journal of Information Management**, v. 50, p. 405-412, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.012>

CORRÊA, Cláudia Prim; SOUZA, Stefani; MELO, Pedro Antônio; SOUZA, Irineu Manoel. Planejamento estratégico em universidades públicas: análise pela ótica da autonomia universitária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2022, Itajaí. **Anais**, 2022.

DENHARDT, Robert; DENHARDT, Jane. **The new public service: serving, not steering**. Tradução de Francisco Heidemann (no prelo). New York: M.E. Sharpe, 2007.

FUMASOLI, Tatiana; LEPORI, Benedetto. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. **Higher Education**, v. 61, p. 157-178, 2011. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-010-9330-x>

GANGA CONTRERAS, Francisco; ABELLO ROMERO, Juan; QUIROZ CASTILLO, Juan. Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual. In: GANGA, Francisco; ABELLO, Juan; QUIROZ, Juan. **Gobernanza universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas**. Santiago de Chile: Cedac, p. 11-20, 2014.

GESSER, Grazielle Alano; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; MELO, Pedro Antônio de. O que se entende por governança universitária?. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 9, 2022, on-line. **Anais**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Joana Elizabete; RODRIGUES, Suzana Braga; MARTINS, Henrique Cordeiro; KILIMNIK, Zélia Miranda. Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Governança Corporativa**, v. 6, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v6i2.102>

HEIL, Gissele Prette; LAUX; Raul Otto. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 115-133, maio 2017. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p115>

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

MELLO, Mariá da Silva de; SILVA, Realdo de Oliveira da. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma Universidade de

Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CNEC)**, v. 17, n. 33, p.68-80, jan./jun. 2018.

MEYER JÚNIOR, Victor; SERMANN, Lúcia; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 4, 2004, Mar del Plata. **Anais**, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITTELMAN, James H. To risk or derisk the soul of the university? The peril in educational globalization. **Globalizations**, v. 16, n. 5, p. 707-716, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/14747731.2019.1578065>

MOURATO, Joaquim; PATRÍCIO, Maria Teresa. Evaluation and control process in higher education institutions: a comparative analysis. **Quality Assurance in Education**, v. 27, n. 3, p. 269-284, 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/QAE-02-2019-0019>

NAUFFAL, Diane; NADER, Joelle. Organizational cultures of higher education institutions operating amid turbulence and an unstable environment: The Lebanese case. **Higher Education**, v. 84, n. 2, p. 343-371, 2022. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-021-00771-y>

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; LIMA FILHO, Isvaldo Silveira. Estratégia de intervenção ligada à implantação da gestão de riscos em uma universidade pública: Relatos de um trabalho institucional positivo. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 19, n. 3, p. 75-84, 2021. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6814/0>

OLIVEIRA, Rosana Santos de; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Custos logísticos: uma revisão sistemática da literatura. In: **CONGRESSO ANPCONT**, 16, 2022, Foz do Iguaçu. **Anais**, 2023.

OSBORNE, Stephen. The new public governance. **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006.

PÉREZ MARTÍNEZ, Armenio; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Aimara. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. **Hallazgos**, v. 18, n. 35, p. 233–257, jan./jun. 2021. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>

PÉREZ MARTÍNEZ, Armenio; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Aimara; HINOJOSA DE AGUILAR, Susana. Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. **Opción**, v. 34, n. 86, p. 176-200, 2019.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Blackwell Publishing, 2006.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Maurício Fernandes. **O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas universidades de Santa Catarina**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14, 2014, Florianópolis. **Anais**, 2014.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. **Universidade Pública e Accountability: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2009.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; TOMASI, Marcus; MELO, Pedro Antônio de. A governança pública na gestão universitária no Brasil e em Portugal: evolução e desafios. In: CONFERÊNCIA FORGES, 8, 2018, Lisboa. **Anais**. 2018.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

SANT'ANA, Tomás Dias et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A Universidade no século XXI**: para uma Universidade Nova. Coimbra, 2008. p. 13-106.

SCOTT, Colin. Managing and regulating commitments to equality, diversity and inclusion in higher education. **Irish Educational Studies**, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2020. <http://dx.doi.org/10.1080/03323315.2020.1754879>

SHORE, Cris. Beyond the multiversity: neoliberalism and the rise of the schizophrenic university. **Social anthropology**, v. 18, n. 1, p. 15-29, 2010.

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

SOEWARNNO, Noorlailie; TIAHJADI, Bambang. Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 6, p. 1743-1764, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-06-2019-0292>

TEIXEIRA; Linnik Israel Lima; ALMEIDA, Antônio Jones Bezerra de; PAIVA, Sonia Casciano de Queiroz; RODRIGUES, Maxweel Veras. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291>

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

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

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 5, 2016, São Paulo. **Anais**. 2016.

ZAIA, José; MEYER, JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria. Competição e estratégias: uma análise do Curso de Zootecnia de uma universidade privada. **Acta Scientiarum Human and Social Sciences**, Maringá, v. 27, n. 1, p. 111- 117, 2005.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17, 2016, Salvador. **Anais**. Salvador, 2016.