



XXIII

COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



CONTRIBUIÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* PARA A GOVERNANÇA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

KARINA DA SILVA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

karinaunir87@gmail.com

CLÉSIA MARIA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

clesiamo@unir.br

OSMAR SIENA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

siena@unir.br

GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

gleimiria@unir.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária, segundo a percepção dos gestores. A partir de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas junto a 18 gestores dos níveis estratégico e tático de uma Universidade Federal localizada na Amazônia Ocidental Brasileira, cuja escolha se justifica pelo potencial de influência e decisão sobre as práticas de governança da instituição, os quais responderam à questão-chave norteadora das entrevistas: “Na sua percepção, os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança da UNIR? De que forma?”. Embora para a primeira parte da questão os resultados mostrem consenso entre os gestores, para a segunda revelam variadas formas de contribuição dos *stakeholders* para a governança da Universidade, as quais foram organizadas em oito categorias: Aprimoramento da Gestão, Atendimento de Demandas, Avaliação da Gestão, Comunicação, Cumprimento da Função, Experiência, Influência e Participação nos Conselhos Superiores. Dessas, duas se destacam na percepção dos gestores: o “Cumprimento da Função” e a “Participação nos Conselhos Superiores”, cujo pressuposto é que cada uma das partes interessadas exerce o seu papel na governança, seja na entrega dos resultados efetivos de sua atividade (*stakeholders* internos) ou na representação de seu grupo/categoria (*stakeholders* internos e externos) como integrante dos conselhos superiores.

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

1 INTRODUÇÃO

A governança tem sido considerada como sinônimo de boa gestão (eficaz e transparente), tanto nas organizações privadas quanto nas instituições públicas. Por esse motivo, possuem proximidades conceituais (governança corporativa e governança pública). O tema que vem “[...] explicitando novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, pode ser mensurado pelo crescente destaque que a literatura vem dedicando nos últimos anos ao assunto.” (Matias-Pereira, 2010, p. 112).

Segundo Santos *et al.* (2016), a governança educacional surgiu da promessa de auxiliar gestores e empresários da educação a encontrar soluções mais eficientes aos desafios de redução de custos e fortalecimento de parcerias que democratizem o acesso à educação de qualidade.

No Brasil, a história da governança no contexto educacional iniciou-se a partir das práticas de governança que foram introduzidas lentamente no ambiente da educação e ganharam destaque, segundo Santos *et al.* (2017) a partir da Constituição Federal (Brasil, 1988), da Reforma do Estado (Brasil, 1995) e da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996). A LDB promoveu a expansão das instituições de ensino com fins lucrativos e permitiu a ocorrência de fusões, a abertura de capital na bolsa de valores, bem como investimentos estrangeiros diretos. As instituições de ensino visando sua consolidação no mercado, adotaram diferentes modelos de governança que impactaram diretamente na gestão das instituições, nas relações entre discentes, docentes e demais funcionários (Santos *et al.*, 2016).

Quando aplicada no ambiente das instituições de ensino superior, a governança universitária visa detalhar o modo como os mecanismos, os processos e a gestão são movidos no cumprimento da missão na busca dos objetivos pretendidos pelas organizações universitárias. Outra descrição da governança presente no âmbito das instituições superior, é o modo de relacionamento entre as instituições e seus diversos *stakeholders* ou partes interessadas (Oliveira, 2022). A governança universitária desenha a forma de organização mais apropriada, altamente especializada e exigente, em um ambiente de grande relevância que possui autonomia, comprometimento com a pesquisa e a formação cidadã como um todo. Portanto afirma-se que a governança está presente em um recinto altamente relevante para a qualidade da formação de profissionais (Sampaio; Santos, 2016).

No cenário das Instituições de Ensino Superior (IES), a governança surgiu como uma nova estratégia com intuito de atender às necessidades percebidas por estas organizações em interação e diálogo com seus *stakeholders*, que nesse caso são indivíduos ou grupos que possuem interesses em uma organização ou instituição (Teixeira; Castro, 2015). Amaral e Magalhães (2000) definem os *stakeholders* das universidades como as pessoas ou entidades com interesse no ensino superior com possíveis direitos de intervenção. As demandas dos *stakeholders* estão relacionadas às suas expectativas ou necessidades e possuem intenção de serem atendidas pelas organizações que se relacionam (Chiareto; Kometani; Correa, 2016).

Conforme Teixeira e Castro (2015), o desenvolvimento de modelos participativos de gestão que abrangem os *stakeholders* são importantes, uma vez que há monitorização desses grupos e isso pode contribuir para o sucesso institucional em vários aspectos, desde a antecipação de problemas até o aprimoramento dos processos organizacionais.

Os *stakeholders* são fundamentais para o desenvolvimento de uma organização, pois por meio desses grupos é possível realizar uma análise de relacionamento e poder dentro das organizações e com os atores com as quais está envolvida (Gomes; Gomes, 2015). Portanto, se faz necessária uma governança na administração pública, em um contexto democrático, onde se interprete que a participação dos *stakeholders* faz parte da resolução dos problemas e não é o problema em si (Vieira; Barreto, 2019).

Considerando o contexto da governança universitária e a relação das universidades com suas partes interessadas pertinentes - os *stakeholders*, o presente estudo busca responder a seguinte questão: **quais as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária, segundo a percepção dos gestores?**

O presente estudo tem como objetivo identificar as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária, segundo a percepção dos gestores. Entende-se que este estudo se justifica por contribuir com o arcabouço empírico na área de governança universitária e soma aos estudos sobre as universidades públicas e seus diversos atores envolvidos. Trata-se de um recorte de uma pesquisa maior que teve como propósito analisar as contribuições dos *stakeholders* para a governança em uma universidade pública.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO E GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E OS *STAKEHOLDERS*

A gestão universitária é um campo de estudo em construção em busca da consolidação. O termo “gestão universitária” é utilizado na literatura como sinônimo dos termos: administração universitária, administração/gestão de Instituições de Educação Superior (IES); administração/gestão de ensino superior e administração/gestão da educação superior (Schlickmann; Melo, 2013). Para Schlickmann e Melo (2013), a administração universitária é definida como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade e utilizar os seus recursos no intuito de atingir os seus objetivos que são: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão e ainda dominar e cultivar o saber humano. Estes autores afirmam que a administração universitária é considerada um subcampo da administração que tem por objeto de estudo todas as IES.

A gestão universitária está intrinsecamente ligada aos atores que possuem e fazem jus ao poder de decisão no contexto das IES (Wandercil; Calderón; Ganga-Contreras, 2021). Em contrapartida, é de suma importância o reconhecimento por parte das IES sobre a participação destes atores na contribuição da gestão universitária (Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e Gonzales-Campo, 2021).

Para a preservação de uma gestão universitária eficaz são necessários a integração de todas as unidades da instituição e a ampla compreensão dos seus processos desempenhados (Arnaboldi; Robbiani; Carlucci, 2021).

A governança está relacionada ao modo como as organizações (públicas ou privadas) são dirigidas e controladas, incluindo os procedimentos utilizados para gerenciá-las e os mecanismos para assegurar o cumprimento da legislação (Marques, 2021).

No contexto da educação superior brasileira, a governança universitária tem sido evidenciada tanto em problemas emergentes enfrentados pelas IES quanto em temas de pesquisas científicas, teóricas e empíricas (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2021). Ao buscar harmonizar o relacionamento entre os elementos interno e externo, a governança universitária enfrenta múltiplas demandas de diferentes atores e promove a cooperação entre eles (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández; Hinojosa de Aguilar, 2019). Embasado nessa relação com os grupos de interesse internos e externos, o conceito de governança universitária deve considerar aspectos como os mecanismos de ajustamento internos à instituição e as estruturas de cooperação que a IES estabelece com os atores externos (Balbachevsky; Kerbauy; Fabiano, 2016).

Estudos evidenciam que a adoção de práticas de governanças pelas IES traz benefícios à gestão dessas instituições e otimizam o relacionamento com os seus *stakeholders*, uma vez que a governança pressupõe a compreensão do relacionamento entre as diversas partes

interessadas (Mello; Silva, 2018; Gesser et al., 2022; Oliveira, 2022).

Stakeholders ou partes interessadas são pessoas, grupos de interesses, clientes, fornecedores, funcionários, governos, a comunidade que circunda ou convive com a organização, enfim, aqueles que interagem e podem exercer algum tipo de influência ou ser influenciado pelas atividades ou resultados da organização. Cada um deles, de acordo com sua especificidade, realiza trocas com a organização e, nessa interação espera que suas necessidades ou expectativas sejam atendidas. Para obter desempenho satisfatório, a organização pública deve buscar conhecer quem são os principais stakeholders, a importância relativa de cada um deles e o que esses esperam como resultados. (Falqueto; Hoffmann; Gomes, 2013).

As universidades são organizações pluralistas e são caracterizadas pela variedade de membros e grupos (*stakeholders*) e pela nebulosidade e multiplicidade de objetivos. Inúmeras vezes tais objetivos são conflitantes e concorrentes entre si. Para Teixeira e Castro (2015), o ambiente das IES é um campo de tensão, conflitos e interesses. Os autores destacam, ainda, que em tal cenário de tensão há a presença de forças representativas de grupos de interesses. Para essas partes interessadas, ressalta-se a questão de poder e do sistema de governança das IES.

Teixeira e Castro (2015) afirmam que as IES possuem diversos *stakeholders* e que nem sempre esses grupos são capazes de identificar ou perceber que participam e possuem poder de persuasão, condução ou coação em determinadas tomadas de decisões nas estratégias das IES.

Para Platt Neto *et al.*, (2006) os grupos que compõem os *stakeholders* da IES são: alunos, servidores, fornecedores, sindicatos dos servidores, ONGs, associações, pesquisadores, mídia. O quadro 1 apresenta os principais grupos de interesse das IES com uma síntese dos interesses presumíveis de cada grupo.

Quadro 1 - Grupos de Interesse (*Stakeholders*) das IES.

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

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

Teixeira e Castro (2015) complementam com outros grupos de interesses importantes nas IES como: sociedade local, empresas e diversos setores da economia, governo, políticos e partidos políticos, alunos, famílias, professores, escritores, servidores, empregadores, mídia, escolas de ensino médio, organizações não governamentais, órgãos reguladores, tais como Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

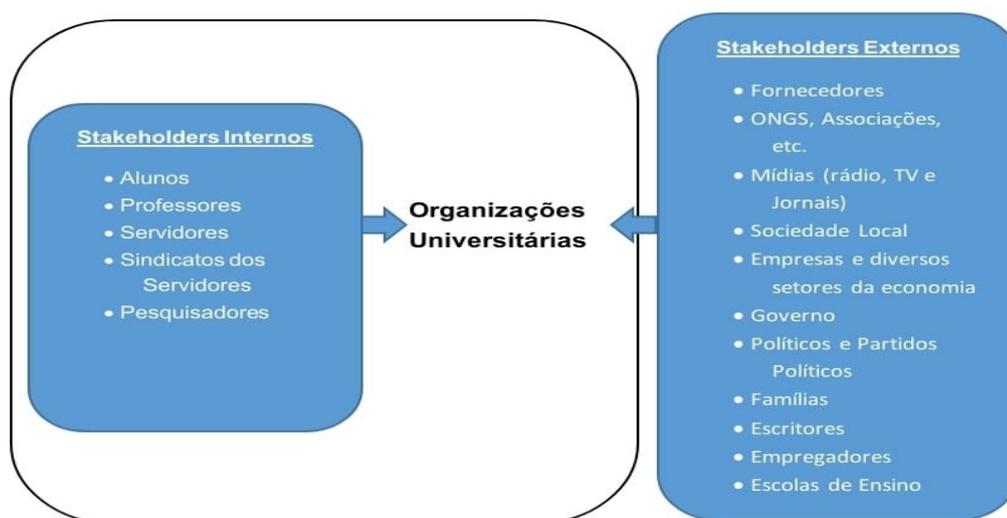
Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

De acordo com Gesser *et al.* (2022), os *stakeholders* das IES compõem uma ampla rede, como por exemplo: alunos, servidores, fornecedores, sindicatos dos servidores, ONGs, associações, pesquisadores, mídias e até outros grupos de interesse importantes não citados, como por exemplo: sociedade local, empresas e diversos setores da economia, governo, políticos, partidos políticos, professores, famílias, escritores, empregadores, escolas de ensino médios, organizações não governamentais e órgãos reguladores, ou seja, tratam-se de partes interessadas (Teixeira; Castro, 2015).

Para Oliveira (2022), os *stakeholders* das IES estão divididos em 2 categorias: externos e internos. Os grupos de *stakeholders* internos são compostos pelos servidores; professores, pesquisadores e sindicatos dos servidores. Estes grupos estão de certa forma sob a “governabilidade” da universidade e no ponto de vista de uma análise de ambiente são considerados forças ou fraquezas.

Os grupos de *stakeholders* externos é formado pelos fornecedores; ONGs e associações; mídias (rádio, TV e jornais); sociedade local; empresas; governo, políticos e partidos políticos; famílias, escritores; empregadores, escolas de ensino médio e órgãos reguladores (TCU, CGU, MEC). Nesses grupos deve-se considerar o ambiente e os riscos que a universidade precisa conhecer, para minimizar ou mitigar seus efeitos e ainda considerar as oportunidades que devem ser aproveitadas para maximizar os resultados (Oliveira, 2022). A figura 2 destaca as duas categorias em que os *stakeholders* universitários são classificados.

Figura 1 - Classificação dos *stakeholders* internos e externos.



Fonte: elaborada pelos autores com base em Oliveira (2022).

A partir da ilustração na figura 1, observa-se a composição dos grupos dos *stakeholders* internos e externos das IES. Considerando o destacado grau de influência no processo decisório da IES dos *stakeholders* internos, a presença desse grupo nas estruturas de governança da instituição é praticamente obrigatória. Quanto aos *stakeholders* externos, esses grupos fornecem à gestão das IES uma visão de fora da organização, contribuindo com o aprimoramento da gestão.

Para se compreender o conceito de governança universitária, é necessário entender que, diferentemente de outras organizações, as universidades se caracterizam por apresentarem uma intensa concentração de autoridade e autonomia nas suas unidades básicas

(Klein; Pizzio; Rodrigues, 2018).

De acordo com Klein, Pizzio e Rodrigues (2018), o acesso e a expansão do ensino superior no Brasil, proporcionou ampliação e descentralização do ambiente administrativo das IES, ocasionando o aumento da exigência de um sistema de planejamento e controle interno e externo e um acompanhamento mais aprimorado das decisões tomadas nos diversos níveis hierárquicos.

Dessa forma, considerando as peculiaridades das IES, algumas contribuições podem ser feitas à gestão universitária, como por exemplo a adoção de conceitos aplicados na gestão empresarial e na gestão pública (no caso das universidades públicas), no qual a governança se insere (Gesser *et. al.*, 2022).

Ao considerar a diversidade de grupos de interesse, objetivos, valores e finalidades e a considerável autonomia das diversas unidades institucionais, o que exige mecanismos de ajustes entre os diversos microambientes gerados, Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2016) concluem que a gestão universitária é um exercício de governança e dessa forma, a governança universitária é um fenômeno que existe desde que surgiram as primeiras universidades autônomas e livres.

Na prática, é necessário que as IES passem a considerar a governança como parte integrante das suas ações (Gesser *et. al.*, 2021).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária, segundo a percepção dos gestores de uma universidade pública. Trata-se do presente trabalho de um recorte de uma pesquisa maior, realizada no mês de julho de 2023, cujo propósito foi de analisar as contribuições dos *stakeholders* para a governança na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Esta pesquisa se classifica, quanto aos fins, como descritiva, por buscar identificar as contribuições das partes interessadas da UNIR, a partir da percepção de seus gestores; e, quanto aos meios, como estudo de caso, uma vez que analisa o fenômeno da governança universitária em uma organização específica, a Universidade Federal de Rondônia, visando um conhecimento profundo e detalhado do objeto (Gil, 2008; Vergara, 2010).

A investigação foi efetuada a partir da visão de 18 gestores da UNIR, considerados os sujeitos que formaram o universo desta pesquisa. A escolha dos sujeitos da pesquisa levou em consideração a gestão estratégica e a gestão tática, pois os gestores são os tomadores de decisão e lideram processos-chaves, cujas decisões e ações podem influenciar as práticas de governança da instituição. Considerando esses critérios, gestores de dezoito unidades da UNIR foram selecionados para participar desta pesquisa, sendo as unidades: reitoria e vice-reitoria; Pró-Reitoria de Administração (Prad); Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan); Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (Propesq); Pró-Reitoria de Graduação (Prograd); Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (Procea); Núcleo de Ciências Humanas (NCH); Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (Nuca); Núcleo de Ciências Exatas e da Terra (Ncet); Núcleo de Saúde (Nusau); Núcleo de Tecnologia (NT); Campus de Guajará-Mirim; Campus de Cacoal; Campus de Ji-Paraná; Campus de Rolim de Moura; Campus de Vilhena; Campus de Ariquemes e Campus de Presidente Médici.

A coleta de dados valeu-se das entrevistas semiestruturadas realizada no mês de julho de 2023, buscando respostas para a questão chave: Na sua percepção, os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança da UNIR? De que forma?

Com a finalidade de garantir o anonimato, cada gestor recebeu um código (de R1 a R18), para referência na análise dos resultados. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Os dados coletados foram interpretados pelo método qualitativo, considerando a abordagem qualitativa do estudo. Para os fins desta pesquisa, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, pois tal técnica está em constante desenvolvimento e pode ser utilizada como instrumento em quaisquer comunicações em que haja movimentação de conteúdo de um emissor para um receptor e tem por objetivo compreender a significação de textos (Richardson, 1999).

Segundo Bardin (2010), a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Portanto, a análise de conteúdo é uma das várias técnicas de pesquisa que pode ser usada na análise de textos. Bardin (1977) define ainda que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Especificamente neste estudo foi utilizada a análise de conteúdo categorial, que consiste na classificação dos elementos de um determinado conjunto por diferenciação e reagrupamentos conformes critérios definidos previamente (Bardin, 2004).

Após a análise categorial proposta por Bardin (2010), os dados também foram tratados com apoio de técnicas estatísticas descritivas e analisados com base no modelo interpretativo de Triviños (1987). A análise interpretativa realizada nesta pesquisa seguiu os seguintes passos: transcrição das entrevistas em documento microsoft word®; leitura e análise das respostas, durante a qual foram examinadas as manifestações relacionadas com elementos da revisão da literatura; reanálise das respostas, a qual foi possível “[...] detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes” (Triviños, 1987, p. 172); e por último, com base nas respostas analisadas na etapa anterior e à luz da revisão de literatura e das experiências dos pesquisadores, interpretação dos fenômenos estudados. Cabe destacar que as categorias foram definidas de modo concomitante com a análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Universidade Federal de Rondônia (UNIR) possui estrutura multicampi e se faz presente em 8 municípios rondonienses: Porto Velho (onde está situada a sede administrativa da Universidade), Ariquemes, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Presidente Médici, Cacoal, Rolim de Moura e Vilhena. A UNIR, criada em 1982, é uma das universidades federais localizadas na Amazônia Ocidental brasileira, sendo a única universidade pública instalada no estado de Rondônia. Atualmente, oferece cinco doutorados, 22 mestrados e 64 cursos de graduação.

A análise dos dados obtidos a partir da questão formulada - “Na sua percepção, os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança da UNIR? De que forma?”, possibilitou o agrupamento das respostas em 8 categorias: Aprimoramento da Gestão, Atendimento de Demandas, Avaliação da Gestão, Comunicação, Cumprimento da Função, Experiência, Influência e Participação nos Conselhos Superiores.

De acordo com as respostas agrupadas nas oito categorias, conforme mostra o quadro 2, o “Aprimoramento da Gestão” retrata as contribuições dos *stakeholders* no desenvolvimento da gestão; o “Atendimento das Demandas” considera a satisfação das necessidades apresentadas pelos *stakeholders* da organização; a “Avaliação da Gestão” considera as contribuições dos *stakeholders* por meio dos *feedbacks*; a “Comunicação” está relacionada ao diálogo entre a universidade e suas partes interessadas; o “Cumprimento da

Função”, considera que cada uma das partes interessadas exerce o seu papel na governança; a “Experiência” considera o tempo de atuação e a qualificação dos servidores dentro da organização; a “Influência” representa a participação das partes interessadas na criação de normas e regulamentos dentro da organização; e “Participação nos Conselhos Superiores” que considera a participação dos *stakeholders* na gestão superior da universidade.

Quadro 2 - Categorias de Análise e Respostas Associadas.

<p>Categoria 1: Aprimoramento da Gestão</p> <p>[...] os stakeholders podem fornecer feedback valioso sobre as políticas, práticas e serviços da universidade. (...) ajudar a identificar áreas de melhoria e aprimorar a qualidade da educação e dos serviços oferecidos. (...) ao envolver os stakeholders no processo de planejamento estratégico da universidade, é possível garantir que as ações estejam mais alinhadas com as expectativas e necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade. (...) a inclusão e o engajamento dos stakeholders na governança universitária podem promover maior transparência, legitimidade e efetividade nas decisões e políticas adotadas. Isso cria um ambiente mais participativo e responsável, favorecendo o desenvolvimento sustentável e o progresso da universidade como um todo. [R2]</p> <p>[...] eles são capazes de nos auxiliar na tomada de decisão apontando de fato o que cada setor necessita. Porque a visão do gestor é que a máquina funcione de forma eficiente, mas muitas vezes os setores têm uma peculiaridade que o gestor não consegue enxergar e aí os stakeholders vai conseguir mostrar essa necessidade para o gestor. [R17]</p>
<p>Categoria 2: Atendimento de Demandas</p> <p>[...] sim, de forma articulada no atendimento de suas demandas.” [R3]</p> <p>[...] a universidade funciona por demanda e a partir do momento que a gente atende essa demanda, a gente atende o stakeholder chamado MEC, a gente atende também as demandas da sociedade. [R10]</p>
<p>Categoria 3: Avaliação da Gestão</p> <p>[...] obviamente que sim, mas tem que ser uma coisa organizada né. Tem que conversar melhores entre os pares, pois o diálogo não flui bem entre os grupos. [R9]</p> <p>[...] cada um com a sua participação coopera dando um feedback para aqueles que estão na função de governar. Os stakeholders deveriam servir pelo menos como elementos de diálogos para que a UNIR tivesse um parâmetro nas decisões que precisam ser tomadas ao longo do processo. A forma de contribuição seria devolvendo para a universidade as suas percepções. É óbvio que para esse processo a instituição deverá se "abrir" para validar esse processo e considerar esses elementos como sendo importante nas instâncias de governança universitária. [R16]</p>
<p>Categoria 4: Comunicação</p> <p>[...] a principal forma é através da apresentação de demandas. Com certeza a implantação de um canal efetivo que permita o diálogo de forma direta entre a UNIR e os stakeholders auxiliaria muito. [R8]</p>
<p>Categoria 5: Cumprimento da Função</p> <p>[...] Na verdade, a instituição precisa considerar né. E aí estamos falando de uma gestão, uma governança democrática. A partir desse princípio, cada um contribui com o que pensa e fala. [R11]</p> <p>[...] cada um cumprindo com a sua função, fazendo o seu papel, a coisa funciona. O aluno estuda e produz, ele cumpre. Os fornecedores sejam os diretos que nós contratamos, sejam os que estão ligados ao ambiente social, funciona. Essas coisas funcionando adequadamente é que se espera, contribui enormemente para isso. O governo enquanto mecanismo de arrecadação para infraestrutura, salário e prestação de serviços melhor ainda. Quando cada uma faz a sua função, a sociedade se dispõe a colaborar e ajudar a universidade também. [R1]</p> <p>[...] existe aí uma via de mão dupla. Os stakeholders são capazes de contribuir sim com a governança na UNIR e não só contribuem como também influenciam por meio do engajamento desde que compreendam qual o papel da governança e tenham clareza de sua atuação dentro dela. [R15]</p> <p>[...] cada um contribui exercendo essencialmente o seu papel como deve cumprir. [R18]</p>
<p>Categoria 6: Experiência</p> <p>[...] olha, eu não diria que todos os grupos, mas acredito que os servidores contribuem bastante. Eles contribuem com modelos de gestão, ideias, por suas vivências aqui dentro. Então a experiência, a qualificação e a força de trabalho contribuem sim para a governança. [R6]</p> <p>[...] através de movimentos reivindicatórios de suas ações. Dependendo da abordagem sobre determinado assunto, é possível que haja diferentes tipos de soluções para o mesmo problema. [R7]</p>
<p>Categoria 7: Influência</p> <p>[...] influenciando as tomadas de decisões, influenciando as criações de resoluções, de diretrizes sempre. [R14]</p>

Categoria 8: Participação nos Conselhos Superiores.

[...] a participação do comitê e nos conselhos acadêmicos é essencial. Considerando que o conselho possui representantes dos discentes, docentes e técnicos-administrativos. A nível de alunos: centro acadêmico e diretório acadêmico, audiência, comissões e colegiados de cursos. [R4]

[...] as ações dos conselhos são efetivas nas decisões de forma positiva ou não. Devido aos interesses políticos e a forma burocrática da participação, a presença dos conflitos é constante. [R5]

[...] por meio da participação nos conselhos, por meio de propostas de projetos de pesquisa e extensão. Por meio de parcerias e até por meio das orientações advindas dos órgãos regularizadores. [R12]

[...] sim de duas formas. Da forma negativa e positiva. Negativa pois o que se inicia negativamente após discussão nos conselhos pode vir a se tornar algo positivo para a instituição. [R13]

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do quadro 2 nota-se que as duas categorias que mais se destacaram nos trechos das entrevistas foram “Cumprimento da Função” e “Participação nos Conselhos Superiores”, sendo que essas duas categorias foram igualmente observadas nas falas de 4 gestores. Em seguida foram igualmente observadas as categorias: “Aprimoramento da Gestão”, “Atendimento das Demandas”, “Experiência”, “Comunicação” e “Avaliação da Gestão”, evidenciadas nos trechos das falas de 2 gestores, cada uma delas. E por fim, a categoria “Influência” aparece somente em um trecho da entrevista, observada apenas na fala de 1 gestor.

Após a realização da análise categorial, buscou-se compreender o ponto de vista dos entrevistados a respeito da contribuição dos *stakeholders* com a governança da UNIR, todos os 18 respondentes foram unânimes ao afirmarem que entendem que os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança na universidade, embora tenham apontado diferentes formas de contribuições.

O entrevistado R1 revelou que, se cada *stakeholder* fizer a sua parte, ou seja, cumprir com o seu papel, isso já é o essencial para contribuir com a governança universitária.

[...] cada um cumprindo com a sua função, fazendo o seu papel, a coisa funciona. O aluno estuda e produz, ele cumpre. Os fornecedores sejam os diretos que nós contratamos, sejam os que estão ligados ao ambiente social, funciona. Essas coisas funcionando adequadamente é que se espera, contribui enormemente para isso. O governo enquanto mecanismo de arrecadação para infraestrutura, salário e prestação de serviços melhor ainda. Quando cada uma faz a sua função, a sociedade se dispõe a colaborar e ajudar a universidade também. [R1]

Seguindo essa vertente, o entrevistado R15 afirma que as contribuições dos *stakeholders* na governança da UNIR é possível a partir do momento que os próprios *stakeholders* tenham nitidez de suas funções dentro da governança.

[...] existe aí uma via de mão dupla. Os stakeholders são capazes de contribuir sim com a governança na UNIR e não só contribuem como também influenciam por meio do engajamento desde que compreendam qual o papel da governança e tenham clareza de sua atuação dentro dela.

Nesse mesmo entendimento, o entrevistado R18 declarou que os *stakeholders* contribuem com a governança da UNIR, quando “cada um contribui exercendo essencialmente o seu papel como deve cumprir”.

O entrevistado R11 declarou que “cada sujeito aí tem um papel né. Na verdade, a instituição precisa considerar né. E aí estamos falando de uma gestão, uma governança democrática. A partir desse princípio, cada um contribui com o que pensa e fala.”

Embora as percepções dos gestores (R1, R11, R15 e R18) apontam que as contribuições dos *stakeholders* já serão satisfatórias a partir do cumprimento da função de cada parte interessada, é essencial destacar que entre essas partes existem uma assimetria de

poder, ou seja, a influência de cada grupo de *stakeholders* sobre a universidade não se dá de forma igualitária (Arruda; Barros, 2018) e essa diferença de poder atribuída a cada grupo se dá devido aos interesses de cada grupo em relação à instituição (Teixeira; Castro, 2015).

O entrevistado R2 compreende que a função dos *stakeholders* é de suma importância para o desenvolvimento da gestão.

[...] os stakeholders podem fornecer feedback valioso sobre as políticas, práticas e serviços da universidade. Essas avaliações podem ajudar a identificar áreas de melhoria e aprimorar a qualidade da educação e dos serviços oferecidos. E ainda a participação em processos de planejamento estratégico: ao envolver os stakeholders no processo de planejamento estratégico da universidade, é possível garantir que as ações estejam mais alinhadas com as expectativas e necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Portanto, a inclusão e o engajamento dos stakeholders na governança universitária podem promover maior transparência, legitimidade e efetividade nas decisões e políticas adotadas. Isso cria um ambiente mais participativo e responsável, favorecendo o desenvolvimento sustentável e o progresso da universidade como um todo.

Em sintonia de linha de pensamento, o entrevistado R17 afirmou que os *stakeholders* contribuem com a governança na universidade por meio de apontamentos das necessidades dos setores. Dessa forma, é possível a gestão focar em resoluções de problemas específicos.

[...] eles são capazes de nos auxiliar na tomada de decisão apontando de fato o que cada setor necessita. Porque a visão do gestor é que a máquina funcione de forma eficiente, mas muitas vezes os setores tem uma peculiaridade que o gestor não consegue enxergar e aí os stakeholders vai conseguir mostrar essa necessidade para o gestor.

Em conformidade com as afirmações de Teixeira e Castro (2015), os *stakeholders* são capazes de monitorizar a gestão e contribuir para o sucesso institucional por meio da antecipação de problemas, previsão de tendências, criação de novas ideias ou aprimoramento de processos organizacionais.

Para o entrevistado R7 as formas de contribuições dos *stakeholders* na governança da UNIR se dá por meio da experiência adquirida dos servidores ao longo de sua carreira profissional, bem como suas qualificações.

[...] Olha, eu não diria que todos os grupos, mas acredito que os servidores contribuem bastante. Eles contribuem com modelos de gestão, ideias, por suas vivências aqui dentro. Então a experiência, a qualificação e a força de trabalho contribuem sim para a governança.

Embasado pela democracia e diálogo, o entrevistado R16 entende que a contribuição dos *stakeholders* se dá a partir das respostas enviadas às chefias referentes aos resultados dos trabalhos, os chamados *feedbacks*.

[...] cada um com a sua participação coopera dando um feedback para aqueles que estão na função de governar. Os stakeholders deveriam servir pelo menos como elementos de diálogos para que a UNIR tivesse um parâmetro nas decisões que precisam ser tomadas ao longo do processo. A forma que dessa contribuição seria devolvendo para a universidade as suas percepções. É óbvio que para esse processo a instituição deverá se "abrir" para validar esse processo e considerar esses elementos como sendo importante nas instâncias de governança universitária.

Nessa mesma vertente, o entrevistado R9 também revelou sua percepção fundamentada no diálogo ao afirmar que “obviamente que sim, mas tem que ser uma coisa

organizada né. Tem que conversar melhores entre os pares, pois o diálogo não flui bem entre os grupos”.

Corroborando com estes achados, Teixeira e Castro (2015) afirmam que muitos *stakeholders* têm o poder de participação e podem persuadir, conduzir ou coagir em determinadas tomadas de decisões dentro das estratégias da organização

Para outros entrevistados, as contribuições dos *stakeholders* se dá por meio de atendimentos de demandas. O entrevistado R3 afirmou que “sim, de forma articulada no atendimento de suas demandas.”

Seguindo esse mesmo pensamento, o entrevistado R10 declarou que “a universidade funciona por demanda e a partir do momento que a gente atende essa demanda, a gente atende o stakeholder chamado MEC, a gente atende também as demandas da sociedade”.

O entrevistado R8 entende que “a principal forma é através da apresentação de demandas. Com certeza a implantação de um canal efetivo que permita o diálogo de forma direta entre a UNIR e os stakeholders auxiliaria muito”.

Os entrevistados R4, R5, R12 e R13 entendem que a principal forma de participação dos *stakeholders* é por meio da participação nos conselhos superiores. Conforme declararam os respondentes:

[...] a participação do comitê e nos conselhos acadêmicos é essencial. Considerando que o conselho possui representantes dos discentes, docentes e técnicos-administrativos. A nível de alunos: centro acadêmico e diretório acadêmico, audiência, comissões e colegiados de cursos. R4

[...] as ações dos conselhos são efetivas nas decisões de forma positiva ou não. Devido aos interesses políticos e a forma burocrática da participação, a presença dos conflitos é constante. R5

[...] Por meio da participação nos conselhos, por meio de propostas de projetos de pesquisa e extensão. Por meio de parcerias e até por meio das orientações advindas dos órgãos regularizadores. R12

[...] Sim de duas formas. Da forma negativa e positiva. Negativa pois o que se inicia negativamente após discussão nos conselhos pode vir a se tornar algo positivo para a instituição. R13

O entrevistado R14 destacou que as contribuições dos *stakeholders* se dá por meio de influências: “influenciando as tomadas de decisões, influenciando as criações de resoluções, de diretrizes sempre”. E por fim, o entrevistado R7 apontou que as contribuições na governança da UNIR é possível por meio de manifestações reivindicatórias “através de movimentos reivindicatórios de suas ações. Dependendo da abordagem sobre determinado assunto, é possível que haja diferentes tipos de soluções para o mesmo problema”.

As constatações encontradas estão em sintonia com as afirmações de Arruda e Barros (2018), para os quais as contribuições dos *stakeholders* na governança universitária está associada aos atores que detêm poder e necessitam da participação das diversas partes interessadas para que essas contribuam e interajam a fim de propor metas a serem desenvolvidas (Arruda; Barros, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária, segundo a percepção dos gestores. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa por meio de entrevistas

semiestruturadas junto a 18 gestores dos níveis estratégico e tático da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), tomadores de decisão e líderes de processos-chaves que podem influenciar as práticas de governança da instituição, os quais contribuíram a partir de respostas para a seguinte questão chave: “Na sua percepção, os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança da UNIR? De que forma?”. As respostas obtidas possibilitaram a formulação de oito categorias: Aprimoramento da Gestão, Atendimento de Demandas, Avaliação da Gestão, Comunicação, Cumprimento da Função, Experiência, Influência e Participação nos Conselhos Superiores, nas quais os dados coletados foram agrupados e analisados. Destaca-se que as categorias foram definidas de modo concomitante com a análise.

Para a primeira parte da questão, os resultados mostram consenso entre os gestores ao responderem afirmativamente que os *stakeholders* são capazes de contribuir com a governança da universidade.

Quanto à segunda parte da questão, os resultados revelam variadas formas de contribuição dos stakeholders para a governança da Universidade, agrupadas nas oito categorias analisadas, dentre as quais duas delas se destacam na percepção dos gestores: o “Cumprimento da Função” e a “Participação nos Conselhos Superiores”, cujo pressuposto é de que cada uma das partes interessadas exerce o seu papel na governança, seja na entrega dos resultados efetivos de sua atividade (stakeholders internos) ou na representação de seu grupo/categoria (stakeholders internos e externos) como integrante dos conselhos superiores, no qual participa ativamente, contribuindo, assim, para o aprimoramento da gestão superior da universidade.

Por outro lado, embora reconheçam as formas de contribuição dos stakeholders, alguns gestores destacam aspectos a serem observados como oportunidades de melhoria, como exemplos, a necessidade de os stakeholders compreenderem o papel da governança na Universidade, para terem clareza sobre sua atuação dentro dela; e de a Universidade considerar os stakeholders como elementos de diálogos para subsidiar nas decisões que precisam ser tomadas e se abrir para validar esse processo, considerando esses elementos como importantes nas instâncias de governança universitária.

Dessa forma, o estudo cumpre com o seu objetivo ao identificar as diferentes formas de contribuição dos stakeholders para a governança da Universidade, mostrando, também, a importância de cada uma das partes interessadas contribuírem com sua experiência, competência, influência, apresentação e atendimento de demandas, representação, feedback, comunicação e avaliação para o efetivo aprimoramento da gestão universitária.

Como limitação, este estudo é de natureza qualitativa e foi restrito a uma única instituição pública, no caso, a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), e a um grupo específico de sujeitos, representados por 18 gestores, de modo que não se pretendeu generalizar as contribuições dos *stakeholders* para a governança universitária e, sim, fomentar o debate sobre o tema, para que novos estudos sejam realizados e ampliem as bases de conhecimento que considerem a relação stakeholders, governança e gestão universitária na efetiva geração, agregação e entrega de valor à sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 7–28, 2000. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/374/37413202.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ARNABOLDI, M.; ROBBIANI, A.; CARLUCCI, P. On the relevance of self-service business intelligence to university management. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2021. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-09-2020-0131/full/html>. Acesso em: 15 jun. 2024.

ARRUDA, June Alves; BARROS, Gustavo Filice. Governança universitária: um panorama mundial. In **Anais do 18º Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Loja, Equador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190509> . Acesso em 15 jun. 2023.

BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor De Lima. A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. In KOGA-ITO, Cristiane Y.; LUCA, Tania R. de. **Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 125-138, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDOYA-DORADO, Cristian; MURILLO-VARGAS, Guillermo; GONZALEZ-CAMPO, Carlos Hernán. Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. **estud.gerenc.**, Cali , v. 37, n. 159, p. 251-264, June 2021 .

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 33-44.

CHIARETO, Joice; KOMETANI, Henrique; CORREA, Hamilton Luiz. Interesses, demandas e valor para stakeholders: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 15, n. 2, p.269-285, jul. 2016.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; GOMES, Ricardo Corrêa. A influência dos Stakeholders na implantação do planejamento estratégico em uma instituição pública de Ensino Superior. **Xxxvii EnANPAD, Rio de Janeiro**, v. 7, p. 0-16, 2013.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23, 2021.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária e relacionamento com os

stakeholders: A visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, v. 30, p. (162)-(162), 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Ricardo Corrêa; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n.1, p. 43-60, 2015.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 455-474, 2018.

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.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

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

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; ROLIM ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leonardo. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2007.

OLIVEIRA, Clésia Maria de. **Governança e Excelência na Universidade Federal Brasileira**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2022. 271p.

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.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Sônia; SANTOS, Georgina Gonçalves dos. A governança no ensino superior brasileiro público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito. In: Conferência do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 6., 2016, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: AFORGES, 2016.

SANTOS, Aline Veiga dos; BRAGA, Isabela Cristina Marins; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas; ZARDO, Sinara Pollom. A field in construction: the emergence of studies on

governance of education in Brazil [online]. **SciELO em Perspectiva: Humanas**, 2017.

SANTOS, Aline Veiga dos; BRAGA, Isabela Cristina Marins; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, v. 22, n. 49, p. 642–666, 2016.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. O que se entende por administração universitária no Brasil? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 13, 2013, Buenos Aires. **Anais**. Florianópolis, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Entre ser e parecer ser. **GV-Executivo**, v. 9, n. 1, p. 74-74, 2010.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: Enap, 2019.

TEIXEIRA, José Franco; CASTRO, Luís Mota de. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. 2015. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 8(2), 237–257.

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

WANDERCIL, Marco; CALDERÓN, Adolfo Ignacio; GANGA-CONTRERAS, Francisco Anibal. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Revista Roteiro**, v. 46, n. 1, p. 1-30, 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2177-60592021000107012&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 16 jan. 2024.