

Modelos de Estrutura e Governança em Instituições de Educação Superior: Artigos Publicados em Revistas Científicas e Eventos

Resumo

Cenários com escassez de recursos e mudanças econômicas se tornam cada vez mais frequentes, a administração deve valer-se de ferramentas gerenciais para aumentar seu desempenho, a fim de traçar sinergia com a gestão, em estratégias de avaliação, direção e monitoramento. Nesse ambiente, a governança em instituições de educação superior se torna necessária, estreitando a complexidade das relações entre a instituição de educação superior e a sociedade, consolidando transparência e integridade da gestão. O objetivo da pesquisa é analisar os artigos publicados em revistas científicas e eventos sobre o tema modelos de estrutura e governança em instituições de educação superior que foram publicados entre os anos 1999 a 2019, por meio das bases SPELL, SCIELO e Google Acadêmico. Trata-se de um estudo bibliométrico de caráter quanti-qualitativo com finalidade descritiva. Para a análise quantitativa valeu-se de gráficos e planilhas e para a análise qualitativa a comparação com estudos correlatos. Uns dos principais resultados é que o tema governança em instituições de educação superior e modelos de estrutura são poucos explorados na literatura e chegou-se a um total de 38 artigos, sendo 2015 o ano que mais houve difusão e as revistas FORGES, GUAL e o evento Colóquio Internacional de Gestão Universitária-CIGU as que mais publicaram.

Palavras - Chaves: Governança. Instituições de educação superior. Estruturas de modelos universitários. Bibliometria.

1.Introdução

Os investimentos em políticas educacionais como forma de expansão econômica é uma ideia conhecida e difundida amplamente em países desenvolvidos e em desenvolvimento como Brasil, China, Índia e Coreia do Sul. A história nos indica que enriqueceram mais as nações que conseguiram criar um ambiente favorável à proliferação do conhecimento e de seu emprego na produção. Por isso, a educação é um dos setores mais importantes para o crescimento de um país. É através da produção do conhecimento que uma nação aumenta suas riquezas e qualidade de vida.

Embora o processo de expansão da escolarização no Brasil teve um grande crescimento nas últimas décadas, há muito para ser feito. Escolas e instituições de educação superior como universidades e faculdades, tornaram-se lugares de grande importância para ascensão social, e muitas famílias tem investido nisso. De acordo com o Censo da Educação Superior 2018, realizadas anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Brasil é composto por 2.537 IES, sendo 299 universidades públicas e 2.000 instituições privadas, sendo 88,2% das matrículas por instituições privadas em um ambiente altamente competitivo.

Esse novo ambiente, obrigou as IES privadas a se remodelarem e readaptarem a um novo pensamento de gestão em termo de governança, a qual deve contemplar diversos pontos, como o processo decisório e a forma de participação na gestão.

A necessidade da sociedade em acompanhar de maneira efetiva o que ocorre na gestão pública faz com que temas como governança no setor público mostre-se importante também para universidades e instituições públicas, ultrapassando as associações iniciais de que governança cabe somente ao setor privado (CARDOSO; VICENTE; DUART, 2013). Com isso, buscar investimentos nas estruturas e governança das IES, já não é tão distante da realidade, com o aumento da participação social no campo decisório e no controle das ações governamentais, associados à tecnologia através da internet e redes sociais.

Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético é reforçada com o conceito de governança pública, a qual pode ser entendida como “o sistema que incentiva o equilíbrio de poder entre as partes envolvidas como cidadãos, governantes, alta administração, gestores e colaboradores” (TCU, 2014).Esses conceitos podem ser moldados e adotados nas IES públicas, como Silva (2016) afirma “a governança pública atua como um elo entre a legalidade pública e o interesse social”, desejando que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos, tão importante para a gestão, comunidade acadêmica e sociedade a qual se mantem relacionamentos.

O termo governança também é utilizado crescentemente no contexto da educação superior com significados que podem variar com autores e contextos. A discussão de modelos de governança requer uma análise prévia dos fins que são visados pelos sistemas de educação superior e pela ideia de universidade pública e instituição privada na atualidade (PEDROSA, et., al, 2014).

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”(BRASIL, 2017). A lei também traz diretrizes ligadas ao princípio da confiabilidade para “monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas” (BRASIL, 2017).

As universidades no Brasil são respaldadas pelo art. 207 da Constituição Federal com autonomia didático-científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988). A respeito disso, diante das exigências sociais, a gestão deve nortear seus planejamentos

estratégicos com a inclusão da governança.

Publicado em setembro de 2019, 148 centros de educação participaram da lista do Índice de Governança Pública divulgado pelo Tribunal de Contas da União. Segundo o relatório, a importância da governança nas instituições se encontra na gerência dos recursos públicos, tendo sua existência vinculada aos serviços prestados, já que os “donos desses recursos é toda a sociedade brasileira e é importante que haja uma estrutura de governança que proveja os melhores incentivos para que gestores servidores e funcionários atuem no melhor interesse social”. O TCU ainda compreende a governança como mecanismos de liderança, estratégia e accountability postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

De acordo com o Ministério de Educação, Instituições e Universidades Federais de ensino poderão ter os seus recursos condicionados ao índice de governança pública do TCU, sendo assim estimuladas a buscar melhorias nas suas práticas de governanças, consequentemente melhorando sua gestão, de forma a valorizar as universidades com melhor administração.

Portanto, a governança é importante porque está intimamente ligada às grandes questões de governo democrático. A Constituição Federal de 1988 estabelece, no caput do art. 1º, que “a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito”. De acordo com o TCU “em termos de governança, isso significa dizer que o cidadão tem poder para escolher seus representantes e que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo”, (TCU, 2014).

No entanto, a governança da administração pública enfrenta problemas de representação, controle político da burocracia e com a legitimidade democrática das instituições e redes, assim como as IES privadas que enfrentam problemas ao se espelhar ao modelo de governança corporativa.

Todas Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas nesse cenário, buscando maior eficiência nos serviços prestados, respeitando os códigos e valores de uma sociedade democrática. Em virtude da crescente complexidade da administração nas sociedades modernas, a prática da boa governança vem a contribuir para o alinhamento entre missão e visão com os demais objetivos e metas estratégicas.

Como se comportou a publicação de artigos em revistas científicas e eventos nas bases SPELL, SCIELO e Google Acadêmico sobre o tema “Modelos de estrutura e Governança em Instituições de educação superior?”

Este trabalho tem por objetivo analisar os artigos publicados em revistas científicas e eventos nas bases SPELL, SCIELO e Google Acadêmico sobre o tema “Modelos de estrutura e Governança em Instituições de educação superior” e que foram publicados entre os anos de 1999 a 2019, para que essas entidades, por meio de suas ações, construam um modelo mais adequado de governança pública – o que aproxima a política de uma estratégia de governança (CAPANO; HOWLETT; RAMESH, 2014).

Com a evolução nos últimos anos do ambiente institucional de educação superior brasileira, observou-se a passagem por mudanças influenciadas pelos aspectos econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais. Inflação, corte de gastos na educação, rapidez na mudança das leis, questões culturais, o advento da internet e a necessidade de prestação de contas e transparência à sociedade formam o ambiente macroeconômico que se insere as Universidades Federais Brasileiras (SILVA, 2016).

Para enfrentar os desafios das Instituições brasileiras composto por públicas e privadas deverão implementar uma política que tenha como foco o conjunto do sistema e não apenas uma parte, atentando as suas características (SPELLER; ROBL; MENEGHEL, 2012).

No entanto, querer inovar adotando modelos que são aplicados na Europa ou em outros países, em nada muda. A universidades devem estar vinculadas à sociedade em seu entorno,

que deve reformar, modificar e adaptar suas novas ações as suas novas necessidades com vista em uma sociedade real, melhor, mais justa e democrática (SPELLER; ROBL; MENEGHEL, 2012).

Além disso, a UNESCO (2012) comenta que “as mudanças devem basear-se em um projeto de nação, com que é responsabilidade do Estado e de todos seus cidadãos, e que não pode ser apenas um programa de governo ou de um eventual candidato”, ressaltando assim a importância para a análise do quadro de estudos de governança na educação superior nacional à relevância pelo processo de transformação e mudanças da ciência, cultura, arte e tecnologia.

Portanto, entendendo a importância da governança nas IES brasileiras e a ênfase nas suas estruturas, com esta pesquisa será possível verificar quais revistas científicas mais abordam o tema modelos de estrutura e governança em Instituições de educação superior e, identificar a discussão acerca desse tema nos últimos vinte anos. Ademais, evidenciará a importância da governança nas Instituições de Educação Superior no Brasil para o desenvolvimento do país, com a revisão da literatura dos artigos pesquisados e a necessidade de avaliação dessas ações em termos de efetividade.

2. Revisão da literatura científica sobre o tema Modelos de estrutura e governança em instituições de educação superior

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos que os autores dos artigos disponibilizaram para descrever a temática, bem como identificar o estágio atual do conhecimento de determinado tema (SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018). A contextualização dos cenários de modelos de estrutura e governança em instituições de educação superior, visa trazer os conceitos, os objetivos e as conclusões que possam esclarecer perspectivas sobre essas áreas. Ademais, no tópico 2.4 se apresentara as pesquisas correlatas que subsidiaram a temática.

2.1 Explicação sobre os conceitos relacionados com o tema modelos de estrutura e governança em instituições de educação superior

A governança, em uma fase inicial, ficou associada ao setor privado, mas hoje também se remete ao setor público ao assegurar a Accountability e considerar a participação social e transparência, passando a envolver não apenas os aspectos econômicos de uma organização, mas principalmente seus aspectos sociais e ambientais, ações estas cada vez mais evidenciadas (CARDOZO; VICENTE; DUARTE, 2013).

Segundo Teixeira e Castro (2015) as IES Brasileiras não se encontram preparadas para entender ou optar as perspectivas de governança para estratégias competitivas, por estarem preocupadas com o único stakeholder parceiro e investidor que é o “Governo Federal” (através dos programas sociais e agências reguladoras) e por isso, elas apresentam dificuldades na relação com outros stakeholders afim de envolver estratégias para trabalhar com o propósito de gerar conhecimento e ciência.

Assim, o cenário de educação superior no Brasil, passou a acomodar diferentes modelos existentes de governança, além das instituições públicas, os particulares com especificidades e formatos jurídicos diferentes e finalidades econômicas “compondo um conjunto bastante diversificado e diferenciado em seus fins e na própria concepção de universidade” (TAVARES, 2009). Tudo isso, soma-se aos diferentes modelos de governança adotados pelas IES que refletem a “forma de administração acadêmica, nas relações com o alunado e com seu corpo docente e técnico-administrativo, bem como na forma de inserção dessas universidades no meio social onde atuam” (TAVARES, 2009). Nesse sentido, Teixeira (2012) afirma que “as universidades deixam de ser emissoras de informação para se centrarem no tratamento da mesma. Às universidades cabe reciclar mais do que gerar, avaliar, validar, certificar a muita informação que flui nela e por ela”.

Pensando no âmbito da política contemporânea, Balbachevsky et., al (2013, p. 2) acredita que as análises sobre os modelos de governança tendem a focalizar “as estruturas que conectam diferentes arenas decisórias, cada qual composta por diferentes atores, regras de decisão e modos de funcionamento”, no entanto, Barbosa e Azevedo (2016) afirma que as “estruturas de governança das instituições de ensino superior encontram-se organizadas em torno de regulamentações nacionais ou regionais”.

De acordo com Kezar e Eckel (2004), a governança universitária está no foco dos debates sobre o futuro da educação superior, das quais se propõe à “criação de políticas e de tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino superior que anseiam converter objetivos institucionais e recursos em resultados”, e, em virtude da importância da função social como disseminador de conhecimento, é importante que a insatisfação seja sanada com avaliação, controle para propor melhorias. (SOUSA, et., al, 2018).

Diante deste cenário, nota-se a importância de um sistema de gestão que auxilie o administrador da IES, de modo que possibilite um ensino de qualidade. (VILELA; DUARTE; VELOSO, 2015). Conforme NETO (2014), a desconfiança gerada pelos descasos nas esferas públicas e privadas surge a necessidade em procurar por modelos de gestão que venham solucionar problemas pela implementação de sistemas mais confiáveis.

Frost, Hatke e Reihlen (2016), discutem sobre a possibilidade de aplicar o modelo descentralizado multilevel governance por ela compreender as “relações tecidas nos mais diversos níveis da instituição, sobretudo, encorajando a ampliação de estruturas verticais e horizontais, internas e externas, dotadas de um processo decisório coeso e transparente”.

A governança corporativa no setor público como nas Universidades Federais está concentrada nas decisões dos conselhos colegiados que tem papel estratégico, tão importante para interações entre estruturas, processos e tradições, se importando com que as ações organizacionais garantam do interesse público (BASTOS; SOUZA; RIBEIRO; PEIXOTO, 2016). Nessa mesma linha de raciocínio, Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) afirmam que as Universidades Federais possuem uma estrutura das quais a participação é restrita aos atores internos independente de ter uma concordância passando a depender da disposição e do envolvimento dos mesmos e portanto apresenta uma “intensa concentração de autoridade e autonomia nas suas unidades básicas”.

Rebeca e Vidal (2018) descrevem a governança universitária como “os mecanismos e processos estabelecidos a partir dos quais uma universidade conduz seus interesses”. O mesmo autor frisa que no contexto universitário há diferença entre governança e gestão por elas terem funções distintas, mas estão inter-relacionadas. A boa governança é importante para o desenvolvimento econômico e social.

Já Junior et., al (2015) faz uma crítica sobre as universidades públicas brasileiras a respeito dos seus processos de gestão que estão sentindo a pressão da sociedade para mudar sua forma de atuação. O mesmo destaca que “o processo de gestão remanescente de um modelo tradicional de universidade pública que prioriza as atividades de ensino e de pesquisa sem que se incentivem a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, além disso, o modelo de gestão sobrevive a “uma cultura administrativa lenta e burocrizante”, sentindo a necessidade de atualizar a estrutura organizacional de maneira que as deixe mas ágil, flexível e proativa.

Nota-se que a dinâmica de mudança se encontra estagnada em leis e regulamentos comum a administração pública, e, por isso, a universidade é uma organização conservadora por excelência, tanto em suas práticas como em suas políticas. A sua gestão continua sendo tradicionalista, burocrática e governamental, tornando-a resistente à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais. Outra característica da coordenação política é o envolvimento político dos governos, legisladores e partidos políticos de forma regular nas questões específicas da educação superior. Como consequência, a educação superior está sujeita à

“barganha política e à negociação” (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012). Assim, a relação sociedade e educação superior é estreita, devida às demandas e exigências da contemporaneidade com situações complexas.

Segundo Brunner e Ganga (2016) a relação das organizações acadêmicas, especialmente as universidades, com o Estado e os mercados, é a base da governança dos sistemas nacionais de educação superior. Na sua vez, o governo das organizações responde ao regime de governança do sistema e às tradições e evolução da cultura própria de cada uma das instituições. Decisivo para a conformação de essa relação de base é a economia política dos sistemas, isto é, a maneira como se organiza a provisão da educação superior e o financiamento das instituições.

2.2 Análise dos objetivos gerais dos artigos analisados sobre o tema Modelos de estrutura e governança em instituições educação superior

A Governança e modelos de estrutura nas instituições de educação superior é um tema que abrange várias discussões sobre a base de governança dos sistemas, tradições e evoluções da cultura própria de cada instituição.

Marcus e Tavares (2009) buscaram identificar o contexto em que ocorreram as reformas da educação superior, sobretudo com a ascensão das instituições com fins lucrativos e seus reflexos na gestão das universidades confessionais. Já Teixeira e Castro (2015), por sua vez, pesquisaram sobre as relações de governança nas Instituições do ensino superior no Brasil, como mecanismo de integração e reprodução dos interesses dos diversos stakeholders, dentro e fora do ambiente organizacional.

Nessa mesma linha de pensamento Teixeira (2012) se preocupou com os princípios orientadores para a governança do e-Learning em Instituições do Ensino Superior (IES) universitárias e politécnicas, assumindo-se como foco particular os fatores organizacionais.

Ainda sobre o assunto, enfatizou-se a um olhar sobre a governança universitária à luz da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) (KLEIN; PIZIO RODRIGUES, 2018). Viela, Duarte e Veloso (2015) se atentaram em verificar em que medida o modelo da Governança Corporativa, pode ser considerado como um caminho, ou mesmo uma base, para a melhoria da gestão, bem como da qualidade da educação nas Instituições de Ensino Superior.

Souza et., al (2018) comparou as metodologias apresentadas pela Controladoria-Geral da União e pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para verificar a possibilidade de adaptação destas à gestão universitária.

Antonelli, Antonelli e dos Santos (2015) identificou por meio da análise discreta comparada, as estruturas de governança de duas instituições de ensino superior, sendo uma pública e a outra privada na cidade de Lavras-MG, afim de analisar as relações das estruturas de governança como forma de subsidio na elaboração do planejamento estratégico dessas instituições.

Junior e Muniz (2004) analisou os impactos da governança corporativa na gestão universitária e para os principais stakeholders de uma instituição privada. Já Viana, Atallivieri e Gauthier (2019) teve a intenção de estabelecer uma estrutura de Governança, com vistas ao processo de Internacionalização por meio de um checklist.

Junior et al., (2019) analisou a governança corporativa em Instituições de Educação Superior brasileiras listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

2.3 Análise das conclusões dos artigos analisados sobre o Modelos de estrutura e governança em Gestão em Instituições de educação superior

Da pesquisa de Teixeira (2012) concluiu que mesmo que no cenário em que os modelos de organização universitários se revelam incapazes a integração em redes abertas acelera o ciclo de inovação, possibilitando maior eficiência na gestão de recursos disponíveis.

Imaginar e implementar um sistema de governança participativo, democrático e eficaz

não é fácil. Por tratar também de regulação e fiscalização de poderes, é um espaço “delicado equilíbrio entre a inclusão do máximo possível de interessados, sem permitir que nenhum grupo se torne predominante, com características aristocráticas, plutocráticas ou patrimonialistas” (BARROS; GUIMARÃES, 2006).

Barbosa e Azevedo (2016) afirmam também que há muito a ser resolvido no que diz respeito à organização de instâncias deliberativas democráticas que permitam aos atores internos e externos uma efetiva participação nas decisões da universidade.

Já Souza et., al (2018) no seu trabalho que buscou discernir as metodologias elaboradas pela CGU e pelo MP, concluiu que é possível a aplicação das metodologias na gestão de riscos das instituições universitárias, contudo, existe a necessidade de adaptação, respeitando as devidas particularidades da gestão universitária.

Teixeira e Castro (2015) se preocuparam com os diversos stakeholders que se relacionam com as instituições universitárias e concluiu que eles fornecem informações necessárias para organização e, em contrapartida beneficiavam, em termos de imagem e de criação de capital social, desse relacionamento. Ressaltam também a importância da competência dos agentes em valorizar a universidade como uma obra em permanente construção e com muitos questionamentos sobre sua identidade, efetividade e seu papel na educação brasileira.

O modelo político de governança corporativa é uma das possibilidades de se estabelecer articulações e relações bastante produtivas, capazes de potencializar o desempenho institucional (JUNIOR; MUNIZ, 2004). Mas, Antonialli, Antonialli e dos Santos (2015) faz críticas sobre a estruturas das IES por serem híbridas com fortes características de mercado e a privada com fortes características de hierarquia.

Bastos et., al (2016) observou na sua pesquisa que as universidades brasileiras são compostas por três conselhos: o conselho superior, um conselho voltado para atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) e um conselho voltado para atividades meio (administrativo e/ou fiscalizador). Nesse mesmo sentido, Junior et al., (2019) finaliza apontando que a governabilidade nas organizações universitárias estão amparadas pela decisão do seu maior representante, aderido a legitimidade para implementar o seu plano de governo desenhado sob os princípios e objetivos institucionais.

2.4 Pesquisas Correlatas

Para enriquecer esta pesquisa e enfrentar distinções na sessão 4.2 de análise qualitativa deste trabalho com outros estudos sobre bibliometria com o tema “Modelos de estrutura e governança em instituições universitárias”, apresenta-se pesquisas correlatas, representados na tabela 1, cujos estudos contribuem para a área investigativa a qual pertencem as temáticas e enriquecem a disseminação a pesquisa científica.

Quadro 1 - Pesquisas Correlatas

Autor(es)	Objetivo	Período analisado	Principais resultados
Freire e Conejero (2018)	Analisar as características dos artigos publicados sobre a temática Governança Universitária.	1945 -2018	O material foi coletado na base de dados Web of Science envolveu análise de 183 publicações e mostraram comparações entre modelos de governança universitária pelo mundo, elemento da governança universitária, estruturas de poder nestas instituições e mudanças de governança promovidas por reformas nas estruturas universitárias, sendo 2017 o ano que mais houve produção com 29 artigos publicados.

Gesser, Oliveira e Machado (2017)	Apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca da governança nas Instituições de Educação Superior e identificar as lacunas no conhecimento sobre essa área.	2007-2017	Encontrou-se 8 artigos no google acadêmico sendo 2015 o ano em que mais houve produções.
-----------------------------------	---	-----------	--

Fonte: Dados pesquisados (2020).

Frente aos trabalhos bibliométricos encontrados, tem-se apenas 2 artigos sobre o tema governança e estruturas em universidades. Os dois valem-se de caráter qualitativos e concordam que existe pouca produção científica sobre o tema no Brasil. Se tratando de artigos pelo mundo, a pesquisa de Freire e Conejero encontraram 183 artigos, dando ênfase a relevância do tema mundo afora.

3. Materiais e Métodos

Nesta pesquisa foram analisados 38 artigos sobre o tema Modelos de estrutura e governança em Instituições Universitárias, publicados em eventos ou revistas científicas, disponíveis nas bases de dados SPEEL, SCIELO e Google Acadêmico, entre os anos de 1999 e 2019.

3.1 Enquadramento

Quanto aos objetivos, este artigo preocupou-se em apresentar um panorama dos estudos científicos desenvolvidos acerca do tema, afim de identificar o conhecimento sobre a área, portanto classifica-se quanto aos fins como descritiva, uma vez que aponta correlações entre variáveis e evidencia características de uma população ou fenômeno (VERGARA, 2010; GIL, 2008).

Trata-se de um estudo bibliométrico, que de acordo com Soares Picolli e Casagrande (2018) se caracteriza por ser desenvolvido a partir das informações obtidas de grandes bases de dados acessível ao público em geral e trazer relevâncias sobre o tema. Já os autores Guedes e Bordchiver tratam a Bibliometria 2005:

Ademais, no que diz respeito à abordagem, o estudo teve caráter quanti-qualitativo, que segundo Lay e Reis (2005) por apresentar interpretações e julgamentos subjetivos na análise qualitativa e utilizar testes estatísticos, que estão baseados na informação numérica de dados coletados e apresentar os resultados obtidos em tabelas e gráficos na análise quantitativa.

O método de pesquisa deste trabalho se inicia com as seguintes etapas: a) escolha do período temporal e número da amostra – completos publicados em revistas científicas ou eventos nacionais e que tenham sido publicados no período entre os anos de 1999 e 2019; b) escolha das bases de dados utilizadas para a coleta dos artigos - a busca de artigos foi realizada nas bases Spell, Scielo e Google Acadêmico, c) a utilização das palavras chaves “estrutura de instituições universitárias” e “Governança de Universidades.

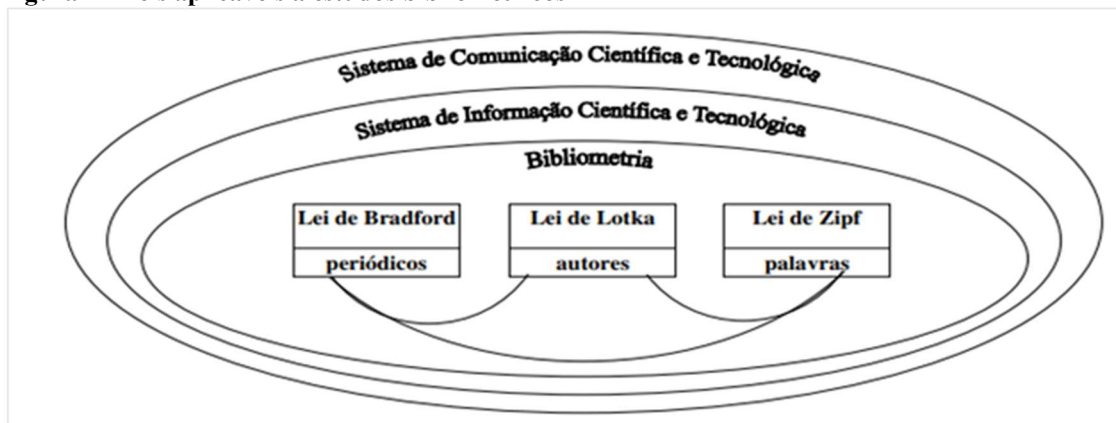
3.2 Bibliometria

Segundo Junior et., al (2016) “As técnicas bibliométricas permitem realizar o mapeamento da informação de interesse do pesquisador facilitando a atividade de busca de dados”, possibilitando assim a avaliação da produtividade e a qualidade das pesquisas científicas nas diferentes bases de dados. Ademais, o mesmo autor afirma que “se introduz a possibilidade de mapear o avanço tecnológico dos concorrentes e da academia, influenciando diretamente no planejamento e nas ações a serem desenvolvidas” servindo assim os trabalhos bibliométricos para identificar e comparar os resultados e estimular a inclusão de outras ideias para tornar a pesquisa ainda mais interessante e distingui-las das que já existem.

Guedes e Borschiver (2005) descrevem a bibliografia sendo “um conjunto de leis e

princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação” com aplicação da estatística básica para a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico e a sua estrutura seguem leis a serem descritas a seguir na figura 2:

Figura 1 - Leis aplicáveis a estudos bibliométricos



Fonte: Guedes & Borschiver (2005).

Segundo os autores a Lei de Bradford busca estimar a relevância da produtividade de periódicos, a Lei de Lotka busca estimar o grau de relevância da produtividade científica de autores e Leis de Zipf estima as frequências de palavras nas pesquisas científicas.

Além do mais, Guedes e Borschiver (2005) mencionam a Bibliometria como sendo um “instrumento quantitativo, que permite minimizar a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento, em determinada área de assunto”. Ademais, a lei de Bradford ressalta que assim que artigos com novos assuntos são escritos, são submetidos a uma pequena seleção, e se aceitos, podem atrair mais e mais artigos no decorrer do desenvolvimento da área de assunto.

4. Análise dos resultados

Para análise dos resultados dos 38 artigos sobre o tema Modelos de estrutura e governança em Instituições Universitárias, publicados em eventos ou revistas científicas, disponíveis nas bases de dados, entre os anos de 1999 a 2019 utilizou-se a descrição, interpretação e explicação dos dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo (LAY; REIS, 2005). Desta maneira, ficara dividida em análise quantitativa e qualitativa, a qual terá como preocupação a descrição estatística dos dados e o confronto com trabalhos similares respectivamente.

4.1 Análise quantitativa

A análise de dados levantados através de métodos quantitativos, utiliza-se de testes estatísticos, que estão baseados na informação numérica tabulada numa de um programa estatístico que seguem de procedimentos matemáticos reconhecidos como validos e confiáveis, para determinar a existência de relação ou não entre as variáveis investigadas e assim não estejam sujeitos a interpretações pessoais e possíveis discordâncias (LAY; REIS, 2005).

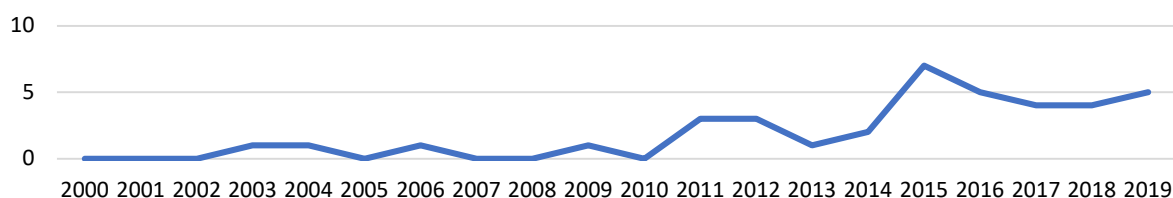
Com o objetivo de subsidiar a elaboração da base quantitativa das estatísticas realizadas, considera-se como norteador a bibliometria, visto que, segundo Soares, Picolli e Casagrande (2018) “[...] a origem do termo bibliometria deu-se pela junção do radical “biblion”, do grego, livro, com o sufixo “metria”, no grego, mensuração”, para mapear e avaliar as publicações científicas com o auxílio do software Microsoft Excel. Assim, serão utilizados os seguintes indicadores bibliométricos: a quantidade de artigos, distribuição dos artigos nas revistas e congressos, incidência dos métodos apresentados, as palavras chaves e os autores que mais

publicaram sobre a temática.

4.1 Gráfico da variação das publicações, ano a ano, sobre o Modelos de Estrutura e governança em Instituições de Educação Superior

A partir dos artigos publicados de 1999 a 2019, será apresentada a evolução temporal no gráfico 01.

Gráfico 01- Quantidade de artigos publicados



Fonte: Dados pesquisados (2020).

Verificou-se por meio do gráfico 01 que há crescimento da produção científica ao longo dos últimos 20 anos, sendo 2015 o ano em que mais houve discussão e publicação sobre o tema, e mantendo a média de 5 publicações até 2019.

4.2 Distribuições de artigos em periódicos

Buscando estimar o grau de participação dos periódicos nas publicações sobre a temática, depreendeu-se da tabela 1 que são 11 os periódicos que publicaram sobre os temas.

Tabela 1 - Distribuição de artigos em periódicos

Periódicos	F	%
Educação & linguagem	1	6%
Revista Universidade de Lisboa	1	6%
Revista de Educación a Distância - RED	1	6%
Revista FORGES	4	24%
Revista de Educação do Cogeime	1	6%
Revista Educação e Sociedade	1	6%
Revista de Administração e Contabilidade	1	6%
Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações	1	6%
RIGC	1	6%
Revista Contemporânea de Economia e Gestão	1	6%
Revista Internacional de ciências, tecnologia e sociedade	1	6%
Revista Internacional de Gestão Universitária - GUAL	3	18%
Total	17	100%

Fonte: Dados pesquisados (2020).

Dos artigos analisados, 45% pertencem ao campo de revistas, sendo a Revista Forges responsável por 24% das publicações seguido da revista GUAL, com três publicações e 18% do total. Já os demais publicaram apenas 1 artigo sobre as temáticas, entendendo-se que há carência de produção nessas áreas.

4.3 Distribuição de artigos em congressos

Conforme a tabela 2, foram 21 artigos publicados encontrados em anais e 10 os principais congressos que expandiram a produção científica sobre a temática.

Tabela 2 – Distribuição dos artigos pesquisados em congressos

Congressos	F	%
CIGU - Colóquio Internacional de Gestão Universitária	12	57%
XVIII SEMEAD Seminários em Administração	1	5%
CIKI - PORTO ALEGRE	1	5%
5° Annual Global Management Conference	1	5%
XVI SEGT SIMPOSIO DE GESTÃO E TECNOLOGIA	1	5%
VIII Congreso Internacional em Gobierno, Administración y Políticas Públicas	2	10%
GIGAPP		
Seminário UFPE de Ciências Contábeis	1	5%
XXXI encontro nacional de engenharia de produção	1	5%
XXII Congresso Brasileiro de Custos	1	5%
Total	21	100%

Fonte: Dados pesquisados (2020).

No tocante das informações compiladas da tabela 02, dos 21 artigos publicados em anais, a maior divulgação sobre o referido tema se deu pelo Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, com 12 publicações, responsável por 57% das produções. Da amostra, extrai-se que os demais congressos publicaram apenas 1 artigo nos últimos 20 anos.

4.4 Método de pesquisa utilizado nas pesquisas sobre o tema Modelos de Estruturas e Governanças em Instituições de Ensino Superior

Nesta sessão, através da tabela 3, será exposto as metodologias usadas pelos autores na construção das pesquisas dos artigos publicados se incidem método qualitativo, quantitativo e quali-quantitativo.

Tabela 3 - Métodos utilizados nos artigos

Tipo de método aplicado	Contagem	Frequência Relativa
Qualitativo (sem estatística)	32	84%
Quantitativo (com estatística)	0	0%
Qualitativo-Quantitativo (Mix= Quali e Quanti)	6	16%
Total	38	100%

Fonte: Dados pesquisados (2020).

Identificou-se que o tema exigiu uma metodologia sem estatística, voltado a discussão e argumentação, representando 84% da amostra e 16% no método quali-quantitativo com um mix de estatística e discussão e argumentação.

4.4.1 Subtipos de métodos qualitativos utilizados

Neste tópico foi abordado os subtipos dos métodos qualitativos utilizados nos 84% dos trabalhos encontrados.

Tabela 4 – Subtipos

Subtipos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Análise Argumentativa	6	18%	6
Estudo de Caso	11	33%	17
Análise Documental	13	33%	30
Análise Descritiva	8	24%	38

Fonte: Dados pesquisados (2020).

Observou-se que dentro dos 32 artigos que utilizaram o método qualitativo, em relação

ao comportamento da metodologia usada para a análise de dados, destacou-se a análise documental e documental com 33% e a análise descritiva em 24%.

4.5 Autores que mais publicaram sobre o tema Modelos de Estruturas e Governanças em Instituições de Ensino Superior

Na tabela 5 será destacado os autores que mais contribuíram na disseminação dos temas, responsáveis por contribuir ainda mais com a ciência social.

Tabela 5 – Autores e artigos publicados

Autores	Nº de Artigos Publicados
Annor da Silva Junior	2
Graziele Alano Gesser	2
José Franco Teixeira	2
Luis Manoel Mota de Castro	2
Martinho Luís Kelm	2

Fonte: Dados pesquisados (2020).

No total dos artigos analisados chegou-se em 80 autores, dos quais, 5 foram responsáveis pela publicação de 2 artigos e os demais com a publicação de 1 artigo e que todos os artigos foram publicados em periódicos diferentes.

4.6 Análise das principais palavras-chave utilizadas sobre o tema

Com o auxílio do software Wordclouds se elaborou uma nuvem das palavras chaves que se encontram dentro dos artigos, utilizadas pelos autores, conforme a figura 2.

Figura 02 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Verificou-se que os autores se valeram de 54 termos para resumir o tema e servir de referência para outras pesquisas. Com isso, se identificou que as palavras chaves “Governança” e “Gestão Universitária” apareceu em 14 artigos e as palavras “Ensino Superior” em 20% da

amostra.

4.2 Análise qualitativa

Diante dos dois trabalhos encontrados de pesquisas correlatas na sessão 2.4, se identificou semelhanças nos conceitos trazidos referentes à distinção de gestão e governança e conceitos sobre governança pública. Interessante comentar que a nível mundial, através da pesquisa de Freire Conejero (2018) descobriu-se que do período de 2008 a 2018 se concentrou 79% das publicações, cenário que muda quando consideramos no Brasil os resultados de Geasser, Oliveira e Machado (2017) que encontraram apenas 8 artigos sendo 2015 o ano com mais publicações. Já o presente trabalho, chegou a mesma conclusão em relação ao ano que mais houve publicação em 2015, porém encontrou 38 artigos publicados nos últimos 20 anos.

5. Conclusão

A pesquisa atingiu o objetivo observando o comportamento dentro de revistas e eventos os artigos publicados sobre o tema Modelos de Estruturas e Governanças em Instituições de educação superior.

Verificou-se que durante a apresentação conceitual dos trabalhos, na parte teórica, que o tema se mostra atual e altamente relevante sendo fatores fundamentais para o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da sociedade ao garantir por meio da educação nosso desenvolvimento social, econômico e cultural.

Na análise quantitativa chegou-se a um total de 38 artigos encontrados no período de 1999 a 2019, sendo 2015 o ano que mais houve difusão, e as revistas FORGES e GUAL, as que mais publicaram, e se tratando de eventos, o Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, foi a que mais difundiu artigos em seus anais, porém, acredita-se que o tema governança universitária é pouco explorado na literatura.

Em cenários em que a escassez de recursos e mudanças econômicas se tornam frequentes, a administração deve valer-se de ferramentas gerenciais para aumentar seu desempenho, afim de traçar sinergia com a gestão com estratégias de avaliação, direção e monitoramento.

A discussão sobre modelos de governança é crescente e porta de entrada de gestores para a construção de modelos próprios e conectados na condução da vida universitária, ampliando a experiência educacional dos jovens que colocam a formação superior como horizonte e futuro, portanto o modelo de governança deve encontrar mecanismos que assegurem equilíbrio entre poder e responsabilidade, autonomia e gerenciamento de riscos e resultados, burocracia e agilidade.

Disposto a reafirmar a democracia, a governança se torna ainda mais necessária para estreitar a complexidade das relações entre a Universidade e a sociedade, afim de consolidar a transparência e a integridade da gestão sob o delineado dos conceitos de governança corporativa e governança pública a depender da instituição, se pública ou privada.

Referências

ANTONIALLI Fabio, ANTONIALLI, Luiz Marcelo e SANTOS, Antônio Carlos. Análise das Estruturas de governança em instituições de ensino superior pública e privada como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico. in: *Seminários em Administração*, 2015, São Paulo. anais. São Paulo: USP, p. 1 – 18, 2015.

BRUNNER, José Joaquim; GANGA, Francisco. Dinámicas de transformación em la educación superior latinoamericana: Desafíos para lagobernanza. **Revista de Ciencias Humanas e Sociales, Zulia**, v. 32, n. 80, p. 12-35, agosto 2016.

BARBOSA, Thiago Sales; AZEVEDO, Adalberto Mantovani Martiniano de. Governança, Democracia e a Universidade Brasileira no século XXI: o caso da Universidade Federal do ABC. **AFORGES**, Lisboa, v. 1, n. 1, p.1-12, 2016. Disponível em: <http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/24-Thiago-Sales-Barbosa-et-al_Governanca-democracia-e-a-universidade-brasileira.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BALBACHEVSKY, KERBAUY, Fabiano. A Governança Universitária em Transformação: A Experiência das Universidades Públicas Brasileiras, 2013. Disponível em:<http://nupps.usp.br/downloads/relatorio2013/Anexo_09_Balbachevsky_A%20Governan%C3%A7a%20universit%C3%A1ria%20em%20transforma%C3%A7_o.pdf>. Acesso em 16 fev. 2015

BARROS, Davi Ferreira; GUIMARÃES, Luciano Sathler Rosa. Governança e Rede Metodista de Educação. **Revista de Educação do Cogeime**, [s.l], v. 28, n. 1, p.9-27, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.metodista.org.br/rede-metodista-de-educacao>>. Acesso em: 06 fev. 2020.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. O papel dos Conselhos Superiores na Estrutura de Governança das Universidades Federais Brasileiras: o caso da UFBA. in: *Colóquio Internacional de Gestão Universitária-CIGU*, 16., 2016, Arequipa. Anais, 2016. p.1-13. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172081>. Acesso em: 12 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.203/16, de 22 de novembro de 2017**. Brasília, DF, Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/arquivos/pdf/governanca/decreto9203.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988**. Brasília, DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 nov. 2019.

CAPANO, Giliberto; HOWLLET, Michael; RAMESH, M. Bringing Governments Back in: Governance and Governing in Comparative Policy Analysis. **Journal JournalOf Comparative Policy Analysis: Research And Practice**. Vancouver, p. 1-15. 10 ago. 2015. Disponível em:<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13876988.2015.1031977?scroll=top&needAccess=true>>. Acesso em: 24 fev. 2020.

CARDOZO, Maria Aparecida; RODRIGUES, Ernesto Fernando; DUARTE, Vicente And Elizângela. **The Global Academic Network & Governança nas Instituições de Ensino Superior: Um Estudo do Princípio da Prestação de Contas/Accountability nas IFES. Instituto Universitário de Lisboa**. Lisboa, p. 199-212. maio 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100641>. Acesso em: 24 fev. 2020.

CASTELLO, Rebecca; VIDAL, Josep. A governança nas Instituições de Ensino Superior: Discussões teóricas e a aplicação na Universidade Federal do Pará. *GIGAP EstudiosWorkingPaper*, v. 87, n. 1, p.168-184, fev. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190695>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FREIRE, Bruno Dutra; CONEJERO, Marco Antônio. Governança Universitária: Estudo das publicações sobre o tema na base de dados Web of Science. In: XVII Colóquio Internacional

de Gestão Universitária – CIGU. Anais, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190470>. Acesso em: 05 mai 2020.

FROST, J.; HATTKE, F.; REIHLEN, M. Multi-level governance in universities: strategy, structure, control. Switzerland: Springer, 2016.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia; MACHADO, Marilia Ribas. Governança Universitária: Contribuições Teóricas. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU . Anais, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181109>. Acesso em: 04 abr 2020.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. Encontro Nacional de Ciência da Informação, v. 6, n. 1, p. 1-18, 2005.

JUNIOR Freitas Gusmão Olival; et al. Reestruturando o Modelo de Universidades Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. In: Anais: *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*, Mar del Plata, 2015.

KEZAR, A.; ECKEL, P. Meeting Today's Governance Challenges. *Journal of Higher Education* 75 (4), pp. 371 -399, 2004.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES1, Waldecy. Governança Universitária e Custos de Transação nas Universidades da Amazônia Legal Brasileira. **Educação Social**, Campinas, v. 39, n. 143, p.455-474, jun. 2018. Trimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v39n143/1678-4626-es-es0101-73302018176926.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

LAY, Maria Cristina Dias; DA LUZ REIS, Antônio Tarcísio. Análise quantitativa na área de estudos ambiente-comportamento. *Ambiente Construído*, v. 5, n. 2, p. 21-36, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo et al. Gestão do Conhecimento e Governança: Para uma qualidade na Gestão Universitária. in: *Universidade e Desenvolvimento Sustentável: Desempenho Acadêmico e os Desafios da Sociedade Contemporânea*, 19., 2019, Florianópolis. *Colóquio Internacional de gestão Universitária*. Florianópolis: UFSC, 2019. p. 1 - 16. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201688>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

NETO, João Pinheiro de Barros. (org.) Administração de instituições de ensino superior, Campinas, SP: Alínea, 2014

NOGUEIRA, Maria da Graça; GARCIA, Tania; RAMOS Maria da Graça. Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa: A visão de atores de uma instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n. 3, p 222-244, dez 2012.

PEDROSA, Júlio et al. Governança da Educação Superior – contextos e processos de mudança em Portugal. **Revista Forges**: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de

Língua Portuguesa., Portugal, v.1, n.1, p.87-107, jan.2014. Anual. Disponível em: https://digitalis.uc.pt/en/artigo/governanca_da_educacao_superior_contextos_e_processos_de_mudanca_em_portugal. Acesso em: 24 fev. 2020.

SPELLER, Paulo; Robl, Fabiane; Meneghel, Stela. Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década, UNESCO, CNE, MEC, Brasília, 2012, 164 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218964>. Acesso em 06 Jul. 2020.

SILVA, Maria da Conceição Couto da. A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC/article/view/3604>. Acesso em: 24 fev. 2020.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Governança Corporativa na Instituição de Ensino Superior Privada. In: *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, 4, 2004, Florianópolis. Anais. Florianópolis: UFSC, 2004. P.1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35600/Annor%20da%20Silva%20Junior%20Governanca%20Corporativa%20na%20Privad.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jan. 2020.

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de et al. Gestão de Risco nas Instituições Universitárias: Uma Análise Comparativa da Metodologia da Controladoria Geral da União e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. in: *Gestión de la Gobernanza y la Estrategia orientadas al desarrollo sustentable*, 18., 2018, Campus UTPL. *Coloquio Internacional de Gestión Universitaria*. San Calletano Alto: UFSC, 2018. p. 1 - 17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190666>. Acesso em: 14 jan. 2020.

SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v. 19, n. 12, p.219-238, 2009. Semestral. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/EL/article/view/823>. Acesso em: 10 jan. 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão. Brasília: TCU, Secretaria de Educação Superior, 2006. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/avaliacao_institucional/orientacoes_indicadores_gestao_tcu.pdf. Acesso em: 24 fev. 2020

TEIXEIRA, António. Desconstruindo a universidade: Modelos universitários emergentes mais abertos, flexíveis e sustentáveis. Red. **Revista de Educación A Distancia**, Murcia, p.2-13, jan. 2012. Disponível em: <https://www.um.es/ead/red/32/teixeira.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

TEIXEIRA, José Franco; CASTRO, Luis Mota de. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 2, n. 8, p.238-257, maio 2015.

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237> Acesso em: 12 jan. 2020.

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

VIANNA, Cleverson Tabajara; STALLIVIERI, Luciane; GAUTHIER, Fernando Álvaro Ostuni. governança – Um Papel Relevante para o Diagnóstico da Internacionalização do Ensino Superior. In: *CIKI*, 1., 2019, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: Anais, 2019. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/692>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

VILELA, André Luiz Nascimento; DUARTE, Thaylor Rodrigues; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Princípios de Práticas de Governança Corporativa em uma Instituição de Ensino Superior. in: *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*, 15., 2015, Mar del Plata. Colóquio. [s.l]: Anais, 2015. p. 1 - 17. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136053/101_00161.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 5 jan. 2020.