



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Evolução dos Arranjos de Governança das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras**

**Vinícius Silva Flausino, Hamilton Luiz Corrêa**

**[ARTIGO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público**

# EVOLUÇÃO DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

## RESUMO

As instituições de ensino superior, especialmente aquelas custeadas com recursos públicos, têm sofrido pressões de atores diversos para a transformação de suas estruturas de governança no sentido dos arranjos observados em organizações privadas. Como a governança das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras ainda é pouco analisada na literatura, o objetivo dessa pesquisa consistiu em caracterizar aspectos da governança dessas instituições no período entre 2010 e 2018. Para isso, realizou-se pesquisa documental em documentos diversos. Os arranjos de governança dessas instituições foram representados pelas características dos seus Conselhos Superiores, que no decorrer do período analisado aumentaram de tamanho, apresentaram relativa estabilidade do número médio de comitês a eles vinculados e do número de reuniões anuais por eles realizadas, e ligeira redução na proporção de membros externos. Os resultados apontam que mesmo diante de pressões homogeneizadoras, as instituições analisadas parecem manter ou aumentar a diversidade de seus arranjos de governança no período.

Palavras-chave: governança pública; governança de instituições de ensino superior; conselho superior; conselho universitário.

## 1 - INTRODUÇÃO

As instituições públicas de ensino superior têm como missão principal a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, promoção da cultura, prestação de serviços à comunidade e formação de profissionais qualificados, que possam atender às demandas do mercado de trabalho e da sociedade, com visão crítica e posicionamento, ética e política, capaz de compreender e interferir nas mudanças sociais (QUEIROZ et al., 2012). No Brasil, considerando-se o âmbito das instituições públicas federais, a Associação Nacional do Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES ressalta que essas instituições são responsáveis por mais da metade dos alunos e dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país, além de trazerem contribuições relevantes para o desenvolvimento socioeconômico nacional, tais como avanços tecnológicos para a exploração de petróleo em águas profundas, para a produção de grãos em condições de competitividade internacional, para o aprimoramento da indústria naval, para o crescimento da indústria aeronáutica, para a construção de hidrelétricas e outras obras de engenharia complexa, além de promoverem avanços na produção de fármacos, no combate a doenças e na atenção à saúde (ANDIFES, 2017).

As instituições públicas de ensino superior têm buscado atender crescentes e complexas demandas sociais, e passam por grandes transformações, como a diversificação da oferta e maior heterogeneidade da população estudantil, a necessidade de novas formas de financiamento, o aumento da preocupação com o desempenho e novas formas de governança institucional (GANGA-CONTRERAS et al., 2019). Diante deste contexto, essas instituições sofrem pressões de atores diversos para a alteração de sua governança (BASTOS et al., 2016; SALES et al., 2020), ao encontro de um movimento global que insta as instituições de ensino superior, principalmente aquelas custeadas com recursos públicos, a adotarem mecanismos de governança similares aos de organizações privadas. Assim, esse movimento poderia levar à homogeneização da governança das instituições públicas de ensino superior, ou de modo contrário, essas instituições poderiam identificar meios de manter suas particularidades, tornando os aspectos de governança entre instituições mais diversos em vez de padronizados (GORNITZKA; MAASSEN; DE BOER, 2017).

Mesmo considerando-se a importância das instituições públicas de ensino superior, e apesar das contribuições de produções recentes com relação à temática (GESSER et al., 2021; LUGOBONI; MARQUES, 2022; SALES et al., 2020), aspectos de governança dessas instituições, tanto em países em desenvolvimento de modo geral, como, especificamente, no Brasil, ainda são pouco analisados na literatura (BASTOS et al., 2016; JARERNSIRIPORNKUL; PANDEY, 2018). Assim, o objetivo desta pesquisa é caracterizar aspectos da governança das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras no período entre 2010 e 2018. Para tanto, selecionaram-se instituições cuja organização acadêmica se caracterizava como Universidade Federal – UF, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IF, ou Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET.

Esta pesquisa diminui a lacuna na literatura referente a pesquisas de governança de instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos, notadamente aquelas em países em desenvolvimento (JARERNSIRIPORNKUL; PANDEY, 2018; NTIM; OSEI, 2011). Em especial, também auxilia no avanço do conhecimento referente aos conselhos superiores de instituições de ensino superior públicas federais brasileiras, ainda pouco desenvolvido (BASTOS et al., 2016). Além desta Introdução, esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: Revisão da Literatura, apresentada a seguir; Metodologia; Resultados e Discussão; Conclusões; e, por fim, Referências.

## 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Desde as décadas de 1980 e 1990, existem correntes da literatura que defendem que as reformas do setor público afetam os Estados e instituições, resultando na homogeneização de organizações públicas em todo o mundo. Nesta linha, em vários países observam-se esforços consideráveis no sentido da revisão das estruturas de Estado, objetivando o aumento da capacidade de entrega dos resultados almejados pela sociedade, ao mesmo tempo em que se reduz os custos dessas entregas. Deste modo, o aumento e a preservação do valor que o Estado entrega à sociedade que o sustenta são o objeto da governança pública, caracterizada como o conjunto de práticas de liderança, estratégia e controle aplicadas em organizações públicas, com vistas ao direcionamento da organização, ao atendimento das demandas das diferentes partes interessadas, e ao monitoramento dos resultados da organização (TCU, 2020).

Em países onde a educação era reconhecida como um bem público, os governos geralmente forneciam financiamento e exerciam algum tipo de controle sobre as instituições de ensino superior. Os quadros dessas instituições eram compostos funcionários públicos que buscavam atuar de acordo com o direcionamento emanado pelas políticas do governo. Quando financiadas pelo público, as instituições de ensino superior, particularmente nos países em desenvolvimento, têm sido tratadas como os demais órgãos do poder público e, sob essa condição, passaram a sofrer acusações de serem ineficazes e ineficientes (JARERNSIRIPORNKUL; PANDEY, 2018).

Assim sendo, os rearranjos promovidos em níveis nacionais no sentido da transformação das estruturas do Estado também incluem agendas voltadas à promoção de reformas educacionais, nas quais se abarcam as estruturas de governança das instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos. A governança de instituições de ensino superior consiste na forma como essas instituições se organizam e operam internamente, do ponto de vista da sua condução e de sua gestão, e das suas relações com entidades e atores externos com vista a assegurar os objetivos do ensino superior (GANGA-CONTRERAS et al., 2019; GORNITZKA; MAASSEN; DE BOER, 2017)

Em geral, as mudanças das estruturas de governança de instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos se categorizam em quatro dimensões: do democrático ao executivo, em que a tomada de decisão passa a obedecer critérios técnicos em detrimento de aspectos políticos; do puramente interno ao misto interno/externo, no qual amplia-se a interlocução das instituições com outras partes interessadas e agentes externos à instituição; da autoridade disseminada e descentralizada à centralização da autoridade, com o fortalecimento das posições hierárquicas e de seus ocupantes; e de organismos coletivos à responsabilidade individual, com vistas à responsabilização dos indivíduos e foco na prestação de contas

(GORNITZKA; MAASSEN; DE BOER, 2017). Em que pese o potencial efeito dessas transformações na convergência e homogeneização dos mecanismos, práticas e estruturas de governança das instituições de ensino superior custeadas com recursos públicos, há indícios de que tais instituições podem manter ou mesmo ampliar suas especificidades no que se refere à governança e à gestão, ao encontro da Teoria da Dependência da Trajetória (GORNITZKA; MAASSEN; DE BOER, 2017; JARERNSIRIPORNKUL; PANDEY, 2018).

Nesta seara, as instituições públicas federais de ensino superior brasileira também são instadas a alterar seus modelos de governança (BASTOS et al., 2016; SALES et al., 2020). As Universidades Federais, os Centros Federais de Educação Tecnológica e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de ensino superior que fazem parte da Administração Pública, constituídas como fundações ou autarquias educacionais de regime especial. Submetidas a um regime normativo semelhante, tais instituições são regidas pelo princípio de indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2004; MATSUMOTO et al., 2018; QUEIROZ et al., 2012).

Como mecanismo fundamental de sua governança, as instituições de ensino superior geralmente possuem um órgão colegiado com finalidade deliberativa, normativa e consultiva, aqui caracterizado como Conselho Superior, sendo a jurisdição máxima dessas instituições em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração. No contexto das universidades federais brasileiras, é comum que sejam constituídos comitês vinculados ao Conselho Superior quando inexitem outros órgãos colegiados da governança superior com competências semelhantes. Esses comitês podem ser um mecanismo para evitar a sobrecarga de responsabilidades dos Conselhos Superiores, contudo, há situações em que ocorre a existência simultânea de comitês e outros colegiados superiores com as mesmas competências, o que pode levar à demora na tomada de decisão, à sobrecarga de trabalho e à ineficiência dos processos organizacionais (BASTOS et al., 2016).

Aspectos como tamanho da instituição, número de alunos matriculados, localização e tempo de existência podem ajudar a explicar a variedade de arranjos de governança entre as instituições públicas federais de ensino superior. Com relação ao tamanho do Conselho Superior, em análise realizada nas universidades federais brasileiras entre 2015 e 2016, o número de conselheiros variou entre 11 e 107 membros, sendo mais comuns os conselhos com número de membros oscilando entre 20 e 60 (BASTOS et al., 2016). Há evidências de que o tamanho e a composição dos conselhos são influenciados pelo tamanho e pela complexidade das instituições de ensino superior. Instituições maiores e maduras tendem a ter um Conselho Superior maior. Da mesma forma, as instituições mais tradicionais estão mais propensas a ter

Conselhos maiores, portanto, geralmente possuem mais membros externos atuando no Conselho. Há uma tendência quanto ao aumento do número de membros externos nos Conselhos Superiores, de modo que, em alguns casos, eles são predominantes nesses Conselhos (JARERNSIRIPORNKUL; PANDEY, 2018). Tendo sido apresentados os recortes da literatura que orientaram esta pesquisa, a seguir, passa-se à metodologia utilizada para o alcance dos resultados pretendidos.

### 3 - METODOLOGIA

Os dados analisados neste estudo foram obtidos por meio de pesquisa documental, que tem como característica a circunscrição da fonte de coleta de dados a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para tanto, faz uso de documentos variados, elaborados com finalidades diversas (GIL, 2010), tais como documentos oficiais e dados censitários (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esta pesquisa caracteriza-se como estudo censitário, pois, da população das 109 instituições públicas federais de ensino superior com o tipo de organização acadêmica selecionado (dois CEFETs, trinta e oito IFs e sessenta e nove UFs) (MEC, 2023), analisou 103 instituições, tendo as outras seis instituições sido excluídas do estudo por não possuírem os dados necessários para sua realização.

Assim sendo, foram coletados dados por instituições por ano, no período compreendido entre 2010 e 2018, referentes à governança das instituições analisadas neste estudo. Especificamente, coletaram-se dados relativos às características dos conselhos superiores das instituições, destacadamente o tamanho, mensurado pela quantidade de conselheiros; a quantidade e o tipo de comitês vinculados aos conselhos superiores dessas instituições; a proporção de membros externos no conselho superior; e o número de reuniões dos conselhos superiores. Os dados foram coletados na documentação disponível nos sítios eletrônicos das instituições analisadas, dentre os quais destacaram-se Estatutos, Regimentos Gerais, Regimentos, listas de membros e atas Conselhos Superiores.

Para as situações em que os dados não estavam disponíveis publicamente, ou quando houve divergência de um mesmo dado em fontes diferentes, eles foram solicitados às instituições por meio de pedidos interpostos na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR – ao todo foram realizados 128 pedidos por meio da referida Plataforma, para além de outros realizados por e-mail. Os dados foram compilados em planilhas eletrônicas e, para sua análise, utilizaram-se medidas de estatística descritiva, tais como média, desvio

padrão, números mínimos e máximos. A seguir, passa-se à apresentação dos resultados das análises e a discussão dos mesmos.

#### 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, no Quadro 1, apresentam-se estatísticas descritivas referentes aos dados relativos aos Conselhos Superiores das 103 instituições públicas federais de ensino superior analisadas nesse estudo ao longo do período de 2010 a 2018.

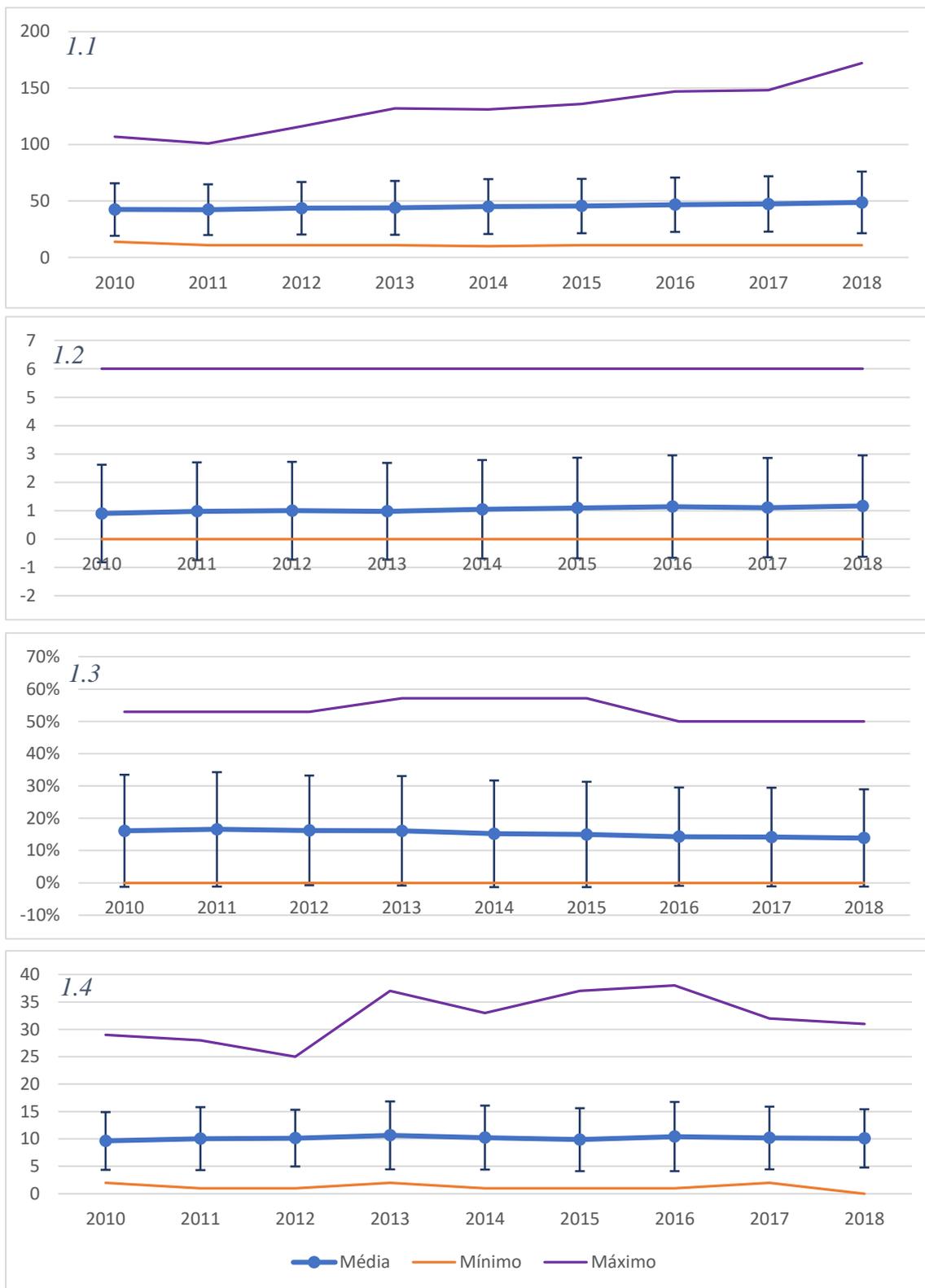
*Quadro 1 - Estatísticas descritivas dos dados referentes aos Conselhos Superiores das instituições analisadas*

Dados	Nº de Observações	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo
Nº de membros do conselho superior	896	45,17	24,27	10	172
Nº de comitês vinculados ao conselho superior	901	1,04	1,75	0	6
Proporção de membros externos do conselho superior	896	0,15	0,16	0	0,57
Nº de reuniões do conselho superior	884	10,14	5,74	0	38

*Fonte: Elaboração própria*

Destaca-se que nem todos os Conselhos Superiores das instituições de ensino superior analisadas encontravam-se em funcionamento durante todo o período analisado. Algumas instituições (como, por exemplo, a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA) iniciaram as atividades depois do período inicial em que os dados foram coletados. Outras, mesmo tendo sido criadas antes do início do período analisado, iniciaram as atividades do Conselho Superior no decorrer do período (como, por exemplo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul - IFMS). No intuito de demonstrar a evolução dos dados ao longo do período analisado, apresentam-se na Figura 1, a seguir, o tamanho, o número de comitês vinculados, a proporção de membros externos e o número de reuniões dos Conselhos Superiores de instituições públicas federais de ensino superior brasileiras entre 2010 e 2018.

Figura 1: Evolução das estatísticas descritivas dos dados referentes aos Conselhos Superiores das instituições analisadas



Fonte: Elaboração própria

- 1.1) Evolução do tamanho dos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras;
- 1.2) Evolução do número de comitês vinculados aos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras;
- 1.3) Evolução da proporção de membros externos nos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras;

*1.4) Evolução do número de reuniões dos Conselhos Superiores de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras.*

Com relação ao tamanho dos conselhos superiores, quando considerando o conjunto das instituições analisadas na pesquisa, percebe-se uma relativa tendência de crescimento do tamanho médio desses colegiados, que partem de cerca de 42 membros em 2010 para aproximadamente 49 conselheiros em 2018, ainda assim, corroborando o identificado por Bastos et al. (2016). O desvio padrão manteve-se estável em cerca de 24 conselheiros, tendo aumentado no último ano do período analisado para aproximadamente 27 conselheiros. O tamanho máximo dos conselhos apresentou elevação considerável no decorrer do período, saindo de 107 para 172 conselheiros, tendo sido o maior número observado no Conselho Superior da Universidade Federal de Uberlândia – UFU no ano de 2018. Com relação ao tamanho mínimo, houve relativa estabilidade em 11 membros intervalo analisado, e o menor número observado, de 10 conselheiros, foi identificado na Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB em 2014.

O número médio de comitês vinculados aos conselhos superiores das instituições analisadas também apresentou pouca oscilação, permanecendo próximo de um comitê por instituição por ano. De forma semelhante, o desvio padrão permaneceu estável até 2014 em cerca de 1,7 comitês, com ligeira elevação para 1,8 comitês a partir de então. Números máximos e mínimos de comitês não tiveram alteração ao longo do período, sendo, respectivamente, 6 e 0 comitês. A instituição com o maior número de comitês vinculados ao conselho superior foi a Universidade Federal da Bahia – UFBA, ao encontro do observado na mesma instituição por Bastos et al. (2016). Por sua vez, outras 66 instituições não apresentaram nenhum comitê vinculado aos conselhos superiores. Os tipos de comitês mais comuns identificados na pesquisa documental (cerca de 55% do total) referem-se a questões com o viés de gestão administrativa, como comitês de planejamento, de desenvolvimento institucional, de regulamentação, de gestão da infraestrutura, entre outros, e os demais referem-se aos assuntos acadêmicos, sendo recorrentes os comitês de ensino, de pesquisa, de extensão e de ações afirmativas.

Com relação à proporção de membros externos nos conselhos superiores, em média se observou uma ligeira redução da proporção dessa categoria de conselheiros, saindo de aproximadamente 16% dos membros para cerca de 14%. Também houve leve redução no desvio padrão, saindo de 17% para 15%. A proporção máxima de conselheiros externos observada ao longo do período oscilou próximo de 50% dos conselheiros, tendo sido de cerca de 57% dos membros do conselho superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP nos

anos de 2013 a 2015. Por sua vez, a proporção mínima desses membros manteve-se em 0% - ou seja, sem conselheiros externos – ao longo de todo o período para 12 instituições.

Por fim, com relação ao número médio de reuniões dos conselhos superiores, observou-se relativa estabilidade ao longo do período, mantidas em média 10 reuniões por instituição por ano. O desvio padrão oscilou sem tendência clara definida, ficando entre 5,17 e 6,3 no período. O número máximo de reuniões também apresentou oscilações, mas iniciou e encerrou o lapso de tempo analisado com cerca de 30 reuniões, sendo o pico 38 reuniões realizadas pelo conselho superior da Universidade da Integração Nacional da Lusofonia Afro Brasileira – UNILAB no ano de 2016. O número mínimo manteve-se estável entre 0 e 2 reuniões ao longo do período, tendo sido de 0 reunião para a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP no ano de 2018.

Para a análise de instituições públicas federais de ensino superior brasileiras, é preciso levar em conta que, para além da educação superior, os IFs e CEFETs possuem um viés de formação profissional e tecnológica, com vistas à inserção de jovens no mundo do trabalho, ofertando, para tanto, cursos em outros níveis que não o superior, como técnico-profissionalizantes integrados ou não ao ensino médio (BRASIL, 2004; MATSUMOTO et al., 2018). Nesse sentido, as características das estruturas de governança das instituições podem apresentar variações conforme o grupo de instituições analisado. Quando comparadas em dois grupos, um das instituições cuja organização acadêmica se caracteriza como IFs e CEFETs, e o outro daquelas cuja organização acadêmica é a de Universidades Federais, as estatísticas descritivas apresentam diferenças importantes. Abaixo, no Quadro 2, apresentam-se estatísticas descritivas referentes aos conselhos superiores divididas entre os dois grupos acima referenciados.

*Quadro 2 - Estatísticas descritivas dos dados dos conselhos superiores, por grupo de instituições*

Dados	Nº de Observações		Média		Desvio Padrão		Mínimo		Máximo	
	I	U	I	U	I	U	I	U	I	U
Tamanho do Conselho	348	548	27,89	56,15	12,16	23,65	11	10	75	172
Nº de comitês vinculados	350	551	0,63	1,31	1,54	1,82	0	0	6	6
Proporção de membros externos	348	548	0,333	0,037	0,119	0,028	0,066	0	0,57	0,15
Nº de reuniões	343	541	7,45	11,85	2,89	6,41	1	0	16	38

*Fonte: elaboração própria*

Legenda: I - IFs e CEFETs; U – Universidades Federais.

Os IFs foram instituídos pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), que definiu a composição básica de seus Conselhos Superiores, que, desde então, parece ter sido alterada pela maioria dos Institutos. Neste sentido, a Figura 2, a seguir, apresenta a comparação das médias dos conselhos superiores por grupo de instituições analisadas nesta pesquisa (a saber: o tamanho; o número de comitês a eles vinculados; a proporção de membros externos; e o número de reuniões), por ano, referente ao período entre 2010 e 2018.

Figura 2: Comparação da evolução das estatísticas descritivas dos dados referentes aos conselhos superiores, por grupo de instituições



Fonte: Elaboração própria

3.1) Comparação da evolução do tamanho médio dos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais;

- 3.2) *Comparação da evolução do número médio de comitês vinculados aos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais;*
- 3.3) *Comparação da evolução da proporção média de membros externos nos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais;*
- 3.4) *Comparação da evolução do número médio de reuniões dos Conselhos Superiores de IFs e CEFETs x Universidades Federais.*

Quando comparadas por grupo de instituições, IFs e CEFETs, de um lado, e UFs, de outro, as médias referentes ao tamanho, ao número de comitês vinculados, à proporção de membros externos e ao número de reuniões dos conselhos superiores dessas instituições apresentam diferenças relevantes. O tamanho médio dos conselhos é consistentemente maior para UFs, representando quase o dobro do tamanho médio observado em IFs e CEFETs no decorrer do período de 2010 a 2018. Tal fato talvez seja reflexo da relativa padronização da estrutura dos conselhos superiores para IFs quando de sua criação, pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008). De toda forma, observa-se que tanto o grupo das UFs como o de IFs e CEFETs apresentaram tendência de crescimento do número de conselheiros ao longo do período analisado.

Também para o número médio de comitês vinculados ao conselho superior, observa-se que as UFs os possuem em maior número do que o grupo de IFs e CEFETs no decorrer de todo o período, em que parece haver tendência de crescimento no número desses comitês, destacadamente para IFs e CEFETs a partir de 2013. O aumento do número dessas estruturas pode se dar no sentido do aprimoramento da atuação dos Conselhos Superiores das instituições públicas federais de ensino superior, pois, como destacado por Bastos et al. (2016), eles podem se caracterizar como um mecanismo para evitar a sobrecarga de responsabilidades daqueles espaços colegiados.

A diferença da proporção média de membros externos nos conselhos superiores foi bastante considerável quando comparados os grupos de instituições. Em média, no período analisado, o grupo de IFs e CEFETs possuiu cerca de nove vezes a proporção de membros externos em seus conselhos superiores observada nos conselhos de UFs. Novamente, essa proporção pode ser reflexo da configuração inicial dos conselhos de IFs observada na Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008). De toda forma, no período analisado, observou-se queda da proporção média tanto para UFs, que ao final do período apresentava uma proporção de membros externos de um ponto percentual menor do que no início, como para IFs e CEFETs, que em 2018 apresentaram uma proporção de membros externos em seus conselhos superiores sete pontos percentuais menor do que em 2010.

Por fim, com relação ao número médio de reuniões, ao longo de todo o período observa-se que os conselhos superiores de UFs as apresentava em maior frequência do que os conselhos

do grupo de IFs e CEFETs. Contudo, para UFs não parece haver tendência clara quanto a crescimento ou queda desse número, já para o grupo de IFs e CEFETs o número médio de reuniões dos conselhos superiores parece ter apresentado tendência de aumento no período.

O conjunto de dados analisado traz elementos para análise do potencial efeito homogeneizador das pressões sofridas pelas instituições com relação à padronização de aspectos de sua governança. Observando-se os desvios padrão, o que se identifica é que ou se mantiveram relativamente estáveis no decorrer do período analisado, ou aumentaram. Isso significa que houve um aumento da dispersão dessas observações com relação à média, o que pode caracterizar o aumento da diversidade de arranjos de governança, em especial de seus conselhos superiores. A exceção fica por conta dos desvios padrão da proporção de membros externos nos conselhos superiores, que, no decorrer do período, parece ter apresentado uma ligeira tendência de queda para o conjunto das instituições públicas federais de ensino superior.

Quando analisada a comparação das médias dos dados referentes aos diferentes aspectos de governança considerados nesta pesquisa, também não se identifica uma tendência clara de convergência desses aspectos. Há uma diminuição da proporção média de membros externos dos conselhos superiores, destacadamente para o grupo de IFs e CEFETs, mas ainda bastante distante dos valores médios observados para UFs. Outra possível convergência parece ocorrer com o número médio de unidades acadêmicas, em que IFs e CEFETs parecem crescer no sentido dos valores observados em UFs. Contudo, tal crescimento parece mais acentuado para IFs e CEFETs, o que não indicaria a possibilidade de convergência com relação a esse aspecto. Assim sendo, corroborando o observado na literatura (GORNITZKA; MAASSEN; DE BOER, 2017), as instituições públicas federais brasileiras de ensino superior parecem ter encontrado formas de se adaptar a esse novo contexto de pressões homogeneizadoras e de padronização dos aspectos de governança. Rumando num sentido oposto ao de tais pressões, essas instituições mantiveram ou mesmo aumentaram a diversidade de arranjos de governança, tanto considerando-se o conjunto de instituições, como quando se considera instituições com os mesmos tipos de organização acadêmica (IFs, CEFETs ou UFs). Tendo sido apresentados e discutidos os resultados, a seguir passa-se às conclusões desta pesquisa.

## 5 – CONCLUSÕES

Ao longo do período compreendido entre 2010 e 2018, observaram-se alterações significativas nos arranjos de governança das instituições de ensino superior públicas federais cuja organização acadêmica se configura como Centro Federal de Educação Tecnológica,

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia ou Universidade Federal, aqui representados pelas características dos seus Conselhos Superiores. No decorrer do período analisado verificou-se o aumento do tamanho desses espaços colegiados, uma relativa estabilidade do número médio de comitês a eles vinculados e do número de reuniões anuais por eles realizadas, e uma ligeira redução na proporção de membros externos. Os desvios padrão das características referentes aos Conselhos analisadas apresentaram oscilações, tendo havido tendência de queda apenas para a proporção de membros externos.

Quando comparadas por grupo de instituições, Centros Federais de Educação Tecnológica e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de um lado, e Universidades Federais, de outro lado, verificou-se ao longo de todo o período que UFs possuíam Conselhos maiores, com mais comitês vinculados, com um maior número de reuniões anuais, e proporção muito menor de membros externos do que o observado nos Conselhos de IFs e CEFETs.

Os achados desta pesquisa levam à conclusão de que, apesar de as instituições públicas federais de ensino superior brasileiras vivenciarem as pressões para a padronização e a conformidade de suas estruturas de governança, tal como outros órgãos públicos, o que se verifica nesta é que, no período entre 2010 e 2018, houve manutenção ou aumento da diversidade desses arranjos. Seja pelo efeito das decisões tomadas e das estruturas adotadas no passado, seja pela autonomia dessas instituições mesmo diante de pressões conformadoras, as instituições públicas federais de ensino superior parecem reafirmar suas especificidades em suas estruturas de governança.

Por se basear primeiramente em informações inseridas em documentos publicamente disponíveis nos portais institucionais, eventuais incorreções observadas em tais documentos podem ter sido reproduzidas na compilação dos dados, limitando as conclusões desta pesquisa. Contudo, visando minimizar tais limitações, quando verificadas discrepâncias referentes a algum dado em documentos diferentes, ou quando observadas variações abruptas em dados institucionais em anos contíguos, realizou-se consulta à instituição responsável pelo dado para esclarecimentos.

A análise dos arranjos de governança de instituições públicas federais de ensino superior ainda carece de mais estudos que lancem luz às suas peculiaridades. Assim sendo, podem ser desenvolvidas pesquisas que caracterizem outras instâncias de governança para além daquelas aqui analisadas, bem como pesquisas que identifiquem a relação entre esses aspectos e o desempenho dessas instituições, no sentido de se observar como se relacionam com o desenvolvimento da missão dessas instituições.

## REFERÊNCIAS

- ANDIFES. **Universidades Federais Patrimônio da Sociedade Brasileira**. Brasília. UFPR., , 2017. Disponível em: [https://www.ufpr.br/porta/ufpr/wp-content/uploads/2017/11/livreto-Andifes-FINAL-para-Universidades-v24112017\\_baixa2.pdf](https://www.ufpr.br/porta/ufpr/wp-content/uploads/2017/11/livreto-Andifes-FINAL-para-Universidades-v24112017_baixa2.pdf).
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SOUZA, Graceane Coelho; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo Sales; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **O Papel Dos Conselhos Superiores Na Estrutura De Governança Das Universidades Federais Brasileiras: O Caso Da UFBA**. Arequipa
- BRASIL. **Decreto nº 5.224, de 1º de Outubro de 2004** Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm).
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008. . 2008.
- GANGA-CONTRERAS, Francisco Anibal; SUÁREZ-AMAYA, Wendolin; CALDERÓN, Adolfo Ignacio; DA SILVA, Marco Wandercil; JUNG, Hildegard Susana. Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 435–456, 2019. DOI: 10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456.
- GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria De; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio De. 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)**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 5–23, 2021. DOI: 10.1590/s1414-40772021000100002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GORNITZKA, Åse; MAASSEN, Peter; DE BOER, Harry. Change in university governance structures in continental Europe. **Higher Education Quarterly**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 274–289, 2017. DOI: 10.1111/hequ.12127.
- JARERNSIRIPORNKUL, Sakchai; PANDEY, I. M. Governance of autonomous universities: case of Thailand. **Journal of Advances in Management Research**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 288–305, 2018. DOI: 10.1108/JAMR-12-2016-0103.
- LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Marcio. GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO. **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 64–83, 2022. DOI: 10.22277/rgo.v15i2.6591.
- MARCONI, Maria; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.1590/S1517-97022003000100005.
- MATSUMOTO, Marília; ALBUQUERQUE, Sheila Andréa Silva; PINTO, Ibsen Mateus Bittencourt Santana; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Análise da Relação entre o Desempenho Discente e os Investimentos Ocorridos com a Política Pública de Expansão dos Institutos Federais da Região Nordeste entre 2012 e 2016. *In: XXI SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO 2018*, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo p. 1–14. Disponível em: [http://login.semead.com.br/21semead/anais/tema.php?cod\\_tema=2](http://login.semead.com.br/21semead/anais/tema.php?cod_tema=2).
- MEC. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-**

MEC. 2023. Disponível em: e-mec.mec.gov.br.

NTIM, Collins G.; OSEI, Kofi A. The Impact of Corporate Board Meetings on Corporate Performance in South Africa. **African Review of Economics and Finance**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 83–103, 2011.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões De; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; GOMES, Amanda de Oliveira; MARIA DENIZE NUNES RODRIGUES. Controle Interno e Controladoria Na Administração Pública: Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. In: XIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS 2012, **Anais** [...]. [s.l: s.n.] p. 1–15. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/305>.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares. Governança no setor público segundo a IFAC - um estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of Business**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/11505/9603>.

TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** Referencial Básico de Governança Organizacional Brasília, 2020. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>.