

Governança universitária e gestão democrática na educação pública

University governance and democratic management in public education

Isamarcia Catarina Oliveira de Sousa¹; Apolinário de Lima Feitoza²; Naiana Teixeira Pereira³; Cleiton de Sousa Teixeira⁴; Samylla de Moura Feitosa⁵; Roberta Kellen Borges de Oliveira⁶; Antônio Franco Lopes de Almeida⁷; Joaradelany Campelo e Silva⁸; DeJane Sotero Sousa⁹; Regina Célia Macêdo Moraes¹⁰; Jandro Góes de Freitas¹¹; Rivadávia Souza Costa Júnior¹²; Adriane Duarte Amorim Costa¹³

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre governança universitária e gestão democrática na educação pública, com ênfase nas universidades públicas brasileiras. O objetivo foi analisar como a literatura recente articula autonomia universitária,

¹Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1419-249X>

²Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7977-9197>

³Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5978-1901>

⁴Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7915-5787>

⁵Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2941-8247>

⁶Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5611-4805>

⁷Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6672-7917>

⁸Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5379-5461>

⁹Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2005-9228>

¹⁰Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9238-0908>

¹¹Instituto Federal do Piauí –Terezina –Piauí–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2375-9113>

¹²Instituto Federal de Alagoas –Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8301-0750>

¹³Instituto Federal de Alagoas –Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1211-0227>

participação colegiada, transparência, accountability, gestão de riscos e geração de valor público. A metodologia consistiu em revisão bibliográfica qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em artigos em português publicados entre 2019 e 2026, selecionados por aderência temática, atualidade e contribuição para o campo da Gestão Pública. Os resultados indicam que a governança universitária não pode ser reduzida a mecanismos formais de controle, pois depende da integração entre conselhos superiores, participação da comunidade acadêmica, planejamento institucional, transparência ativa e responsabilização pública. A discussão evidencia tensões entre modelos gerenciais, autonomia universitária e democracia participativa, sobretudo nos processos de escolha de dirigentes e na composição dos colegiados. Conclui-se que a governança democrática exige institucionalização de práticas participativas, fortalecimento dos órgãos colegiados, transparência qualificada e compromisso com o valor público da educação superior.

Palavras-chave: Governança universitária; Gestão democrática; Educação pública; Autonomia universitária; Gestão pública.

Abstract

This article presents a bibliographic review on university governance and democratic management in public education, focusing on Brazilian public universities. The objective was to analyze how recent literature connects university autonomy, collegial participation, transparency, accountability, risk management and the creation of public value. The methodology consisted of a qualitative, exploratory and descriptive bibliographic review, based on articles in Portuguese published between 2019 and 2026, selected for thematic adherence, timeliness and contribution to Public Management. The results indicate that university governance cannot be reduced to formal control mechanisms, as it depends on the integration of higher councils, academic community participation, institutional planning, active transparency and public accountability. The discussion highlights tensions among managerial models, university autonomy and participatory democracy, especially in leadership selection processes and in the composition of collegial bodies. It concludes that democratic governance requires the institutionalization of participatory practices, the strengthening of collegial bodies,

qualified transparency and commitment to the public value of higher education.

Keywords: University governance; Democratic management; Public education; University autonomy; Public management.

1 Introdução

Nas universidades públicas brasileiras, a governança assume um papel estratégico especial por conectar autonomia, planejamento institucional, controle social e produção de valor público. A compreensão da governança universitária transcende sua dimensão normativa, englobando a capacidade de coordenar interesses acadêmicos, administrativos e sociais em um cenário marcado pela pluralidade de interesses, pela diversidade dos processos decisórios e pela exigência permanente de prestação de contas à sociedade. Há, entretanto, uma carência de pesquisas científicas no Brasil sobre a governança de instituições públicas de ensino superior, segundo a literatura nacional, conforme afirmam os autores (GESSER et al., 2021). Essa situação demonstra a importância de se conhecer como a governança é a capacidade de uma organização de tomar, de forma transparente, com compromisso social e decisões legítimas, sem, contudo, que as características institucionais da universidade sejam reduzidas por parâmetros burocráticos e/ou gerenciais.

No contexto da Gestão Pública, é importante que a governança universitária não seja avaliada apenas considerando os mecanismos de liderança, estratégia e controle, mas também como ela produz confiança social. Machado e Barbosa (2024) afirmam que, para garantir a credibilidade das instituições da democracia, "a transparência pública da informação é essencial", especialmente no que diz respeito à publicação da governança. Segundo Machado e Quiraque (2023), o aumento da governança nas universidades federais pode estar associado à geração de valor público, considerando-a como um meio para aumentar a eficiência nas organizações, ao mesmo tempo em que reafirma o vínculo entre a universidade e a sociedade.

A gestão democrática, nesse sentido, deve ser concebida como algo mais do que a presença de conselhos, colegiados deliberativos e eleições internas. Militão e Militão (2019) observam que "a obrigatoriedade legal de sua existência não é suficiente para que ela se efetive", visto que sua efetivação exige cultura institucional que permita a autonomia para a participação e deliberação; também uma cultura que garanta o reconhecimento do indivíduo que constitui a comunidade acadêmica. Merini (2025), de forma semelhante, indica que a participação dos sujeitos nos colegiados não ocorre de forma automática, pois exige estímulos institucionais, formação política e mecanismos capazes de favorecer o envolvimento de docentes, discentes, técnicos-administrativos e representantes da comunidade externa nas decisões universitárias.

Dessa forma, a relação entre governança universitária e gestão democrática aponta um problema à educação pública, que é como estabelecer eficiência, ética e planejamento na gestão e administração sem fragilizar autonomia, colegialidade e participação social (CALBINO; NERY, 2024). Nessa perspectiva, Calbino e Nery (2024) relacionam esse tema aos conselhos universitários e aos desafios democráticos nas universidades federais e observam que se trata também de uma disputa de poder, representação e legitimidade na governança universitária. Com base nesse cenário, o problema é: de que maneira a governança universitária e a gestão democrática na educação pública se apresentam na produção científica recente?

O objetivo geral deste estudo é analisar em artigos acadêmicos de língua portuguesa as contribuições, em termos de conceitos e resultados empíricos, sobre governança universitária, gestão democrática, autonomia, colegialidade, transparência e valor público no ensino superior público. O estudo é relevante, pois busca fazer uma síntese crítica para a Gestão Pública, especificamente para as universidades que desejam articular eficiência nos resultados administrativos com controle social e democratização universitária. Fundamenta-se na premissa de que a universidade tem a natureza de uma instituição cuja função não é entregar um serviço, mas produzir conhecimento, cidadania e desenvolvimento público, e que sua governança exige qualificação técnica e validação democrática.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança pública: fundamentos conceituais e democráticos

A governança pública constitui uma categoria analítica multidimensional, pois envolve direção estratégica, coordenação institucional, controle, transparência, participação e produção de valor público. Buta e Teixeira (2020) demonstram que o conceito não pode ser reduzido a instrumentos técnicos de avaliação, uma vez que há “grande diversidade de conceitos de governança pública” e diferentes formas de mensuração. Para a Gestão Pública, essa constatação é essencial, pois evidencia que governar não significa apenas administrar recursos, mas construir legitimidade, articular interesses e assegurar que as decisões estejam orientadas ao interesse coletivo.

Nesse sentido, a governança pública precisa ser compreendida como prática institucional que articula capacidade administrativa e democracia. Buta e Teixeira (2020) também identificam “dissonância entre os indicadores e os conceitos de governança pública”, mostrando que nem sempre os instrumentos de avaliação conseguem captar a dimensão participativa e democrática da ação estatal. Essa crítica é relevante para as universidades públicas, porque a qualidade da governança não pode ser medida apenas por eficiência, conformidade normativa ou desempenho burocrático, mas também por autonomia, colegialidade e participação social.

Teixeira e Gomes (2019) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que a governança pública exige revisão conceitual ampla, sustentada por contribuições nacionais e internacionais. No campo educacional, isso significa reconhecer que a universidade pública não é uma organização comum da administração estatal, mas uma instituição social responsável pela formação humana, produção científica, inovação, extensão e desenvolvimento público. Assim, a governança universitária precisa dialogar com os princípios da administração pública, mas sem perder sua vinculação com a democracia, a autonomia universitária e a função social da educação superior.

2.2 Governança universitária e especificidades da universidade pública

A governança universitária apresenta especificidades porque as universidades públicas operam em ambiente de alta complexidade acadêmica, administrativa, política e social. Essas instituições articulam ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil, inovação, orçamento público, gestão de pessoas, internacionalização e relação com a sociedade. Por isso, sua governança não pode ser limitada a modelos empresariais ou a mecanismos de controle externo. Ela deve organizar processos decisórios capazes de preservar a liberdade acadêmica, fortalecer o planejamento institucional e garantir responsabilidade pública diante da sociedade que financia e legitima a universidade.

Gesser et al. (2021) afirmam que a governança universitária ainda constitui campo em consolidação no Brasil, pois há lacunas na produção científica sobre o tema. O estudo apresenta um panorama dos trabalhos desenvolvidos sobre governança nas Instituições de Educação Superior brasileiras e evidencia a necessidade de aprofundar pesquisas sobre estruturas decisórias, mecanismos de coordenação, planejamento, controle e participação. Essa lacuna não é apenas bibliográfica; ela também revela a necessidade de transformar dados institucionais em aprendizagem organizacional, fortalecendo decisões mais transparentes, fundamentadas e socialmente responsáveis.

Nas universidades públicas federais, a governança também se relaciona às avaliações de órgãos de controle, especialmente quanto à liderança, estratégia e controle. Santos e Souza (2022) analisam parâmetros e fundamentos de governança em universidades públicas federais com base na avaliação realizada pelo Tribunal de Contas da União. Embora esses parâmetros contribuam para melhorar a gestão institucional, é necessário evitar que a governança seja compreendida apenas como conformidade administrativa. Em instituições universitárias, governar exige equilibrar eficiência, autonomia, participação, pluralidade acadêmica e compromisso com a formação cidadã.

2.3 Gestão democrática, participação e colegialidade universitária

A gestão democrática representa um princípio estruturante da educação pública brasileira, mas sua efetivação depende de práticas institucionais concretas. No espaço

universitário, ela se expressa por meio de conselhos superiores, colegiados de curso, câmaras, comissões, consultas à comunidade e processos de escolha de dirigentes. Contudo, a simples existência dessas instâncias não garante democracia efetiva. A participação precisa ocorrer com acesso à informação, liberdade de posicionamento, escuta qualificada e possibilidade real de influência sobre as decisões institucionais.

Merini (2025) destaca que a participação nos órgãos colegiados não é algo automático, pois depende de estímulos, candidaturas, envolvimento e valorização dos sujeitos que compõem a comunidade educacional. Essa reflexão é importante para as universidades públicas porque muitos espaços colegiados existem formalmente, mas nem sempre funcionam como ambientes de deliberação democrática. Quando a participação se torna apenas protocolar, a governança perde legitimidade e passa a reproduzir decisões centralizadas, ainda que revestidas de aparência coletiva.

A colegialidade universitária também exige reconhecimento dos diferentes segmentos institucionais. Docentes, estudantes, técnicos-administrativos e representantes da sociedade possuem experiências distintas e devem ser compreendidos como sujeitos políticos legítimos. A gestão democrática, portanto, não pode restringir-se ao segmento docente nem transformar técnicos e estudantes em participantes secundários. A governança universitária democrática deve assegurar equilíbrio entre competência técnica, representação institucional e participação social, pois a universidade pública pertence à sociedade e deve responder aos seus compromissos acadêmicos, científicos e sociais.

2.4 Autonomia universitária e tensões político-institucionais

A autonomia universitária é condição indispensável para que a governança seja democrática e pública. Sem autonomia, a universidade pode ser submetida a interferências externas que fragilizam sua liberdade científica, pedagógica e administrativa. Ao mesmo tempo, autonomia não significa ausência de controle, mas capacidade institucional de decidir com responsabilidade, transparência e prestação de contas. Assim, a governança universitária deve proteger a autonomia e, simultaneamente,

criar mecanismos que garantam integridade, planejamento, avaliação e compromisso com o interesse público.

Calbino et al. (2024) problematizam os desafios da gestão democrática nas universidades federais brasileiras, especialmente diante das tensões ocorridas nos processos de escolha de dirigentes. Os autores situam o debate em um contexto de sucessivas intervenções nos sistemas eleitorais, o que evidencia que a democracia universitária não depende apenas da existência de consultas internas, mas também do respeito institucional às escolhas da comunidade acadêmica. Essa discussão revela que governança e democracia não podem ser separadas da disputa por poder, legitimidade e autonomia.

A autonomia universitária, portanto, deve ser entendida como princípio de proteção da função social da universidade. Ela garante condições para o desenvolvimento da ciência, da crítica, da inovação e da formação cidadã. Quando a governança se distancia da autonomia, tende a converter-se em mecanismo de controle burocrático. Quando a autonomia se distancia da governança, pode perder capacidade de planejamento, avaliação e transparência. O desafio da Gestão Pública é justamente integrar autonomia e responsabilização, evitando tanto o autoritarismo externo quanto a fragmentação decisória interna.

2.5 Conselhos superiores, transparência e valor público

Os conselhos superiores ocupam lugar central na governança universitária porque representam instâncias máximas de deliberação, regulação interna e formulação institucional. Rodrigues e Oliveira (2024) analisam o nexo entre conselhos superiores e governança em Instituições de Ensino Superior, destacando que as estruturas de gestão e governança impactam a qualidade dos serviços educacionais. O estudo considera atributos como composição, diversidade da gestão superior, processos eleitorais, capacitação dos membros e existência de comitês ou órgãos de governança, demonstrando que a democracia universitária depende também do desenho institucional dos conselhos.

A transparência é outro elemento essencial para que a governança universitária seja democrática. Não há participação qualificada sem acesso a informações compreensíveis sobre orçamento, planejamento, indicadores, decisões colegiadas, relatórios de gestão e prioridades institucionais. A transparência não deve ser tratada apenas como publicação formal de documentos, mas como prática ativa de comunicação pública. Quando a universidade divulga suas decisões de maneira clara, fortalece a confiança social, amplia o controle democrático e permite que a comunidade acadêmica acompanhe os rumos da instituição.

Machado e Quiraque (2023) analisam a relação entre maturidade de governança e criação de valor público em universidades federais brasileiras. O estudo contempla 56 universidades federais e utiliza a eficiência como proxy para mensuração do valor público. Essa contribuição é importante, mas precisa ser interpretada de forma ampliada no campo educacional. Na universidade pública, valor público não se limita à eficiência administrativa; envolve formação crítica, permanência estudantil, inclusão social, produção científica, inovação, extensão, democratização do conhecimento e compromisso com o desenvolvimento nacional.

2.6 Síntese crítica da literatura

A literatura analisada permite compreender que governança universitária e gestão democrática são dimensões interdependentes da educação pública. A governança oferece instrumentos para planejar, coordenar, avaliar e prestar contas. A gestão democrática, por sua vez, assegura legitimidade política, participação social e corresponsabilidade institucional. Quando essas dimensões se articulam, a universidade pública fortalece sua capacidade de produzir valor público com transparência, autonomia e compromisso social. Quando se separam, há risco de burocratização da governança ou de formalização vazia da participação.

Os estudos recentes indicam que a governança universitária brasileira ainda enfrenta desafios teóricos e práticos. Há necessidade de ampliar pesquisas empíricas, qualificar indicadores, fortalecer conselhos superiores, democratizar informações e garantir que diferentes segmentos participem efetivamente das decisões. Também se

observa que os modelos de governança precisam considerar a natureza singular da universidade pública, evitando a simples importação de lógicas empresariais baseadas em produtividade, competição e controle. A universidade precisa de eficiência, mas uma eficiência vinculada à qualidade social da educação.

Dessa forma, a revisão da literatura evidencia que a governança universitária democrática deve ser compreendida como prática pública orientada por autonomia, participação, transparência, integridade e valor social. Para a Gestão Pública, esse debate é estratégico porque revela que a boa governança não se resume a cumprir normas, mas a construir instituições mais legítimas, inclusivas e responsáveis. A universidade pública, por sua função acadêmica e social, exige uma governança capaz de combinar competência técnica, deliberação coletiva e compromisso permanente com a democracia.

3. METODOLOGIA

O trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, utilizando a abordagem qualitativa; trata-se, ao mesmo tempo, de uma pesquisa exploratória e de uma pesquisa descritivo-analítica. Seu objetivo é reunir, sistematizar e interpretar a produção científica recente que discute temas de governança universitária e gestão democrática na educação pública; tal revisão não almeja mensurar empiricamente a realidade de uma instituição pública específica, o que demandaria um delineamento de estudo empírico. A revisão bibliográfica visa conhecer como a governança pública tem sido discutida em artigos científicos sobre temas como autonomia universitária, participação, colegiados, transparência, controle social e valor público no cenário das universidades públicas brasileiras.

A busca por referências bibliográficas foi realizada em bases de dados científicas e portais de livre acesso, com foco principal na produção nacional em língua portuguesa. Foram visitados SciELO, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES e os periódicos das áreas de Educação, Administração Pública, Gestão Pública e Avaliação Institucional. Os descritores “governança universitária”, “gestão democrática universitária”, “governança pública”, “universidade pública”, “autonomia universitária”, “conselhos superiores”, “colegialidade”, “transparência pública” e “valor público” foram utilizados

isoladamente ou combinados para possibilitar uma identificação mais extensa de estudos que abordam o tema.

Para selecionar os artigos a serem utilizados na análise, priorizamos publicações que se enquadrassem no período de 2019 a 2026, admitindo-se estudos anteriores quando apresentavam relevância conceitual para a fundamentação teórica do tema, visto que nos últimos anos tem havido um crescimento de debates em torno da governança pública, democracia institucional, transparência e accountability em universidades brasileiras. Buscamos incluir artigos científicos que tivessem relação com universidades públicas, governança universitária, gestão democrática, conselhos superiores, autonomia, participação institucional ou valor público, e excluimos artigos de opinião, não científicos, artigos do mesmo estudo que estivessem duplicados, estudos que não seguissem o tema de interesse e estudos que abordassem a governança apenas sob a ótica de negócios privados sem diálogo com a educação pública e a administração pública.

O processo de tratamento deste material ocorreu em 3 etapas. A primeira foi uma leitura exploratória de títulos, resumos e palavras-chave para avaliar a cobertura temática dos artigos. Em seguida, os artigos selecionados foram lidos analiticamente, identificando seus objetivos, referenciais teóricos, metodologia, resultados e contribuição no contexto da Gestão Pública. A análise dos resultados ocorreu por meio de uma leitura temática segundo 4 eixos interpretativos: fundamentos da governança pública e universitária; mecanismos de tomada de decisão institucional; participação, colegialidade e gestão democrática; efeitos da participação na transparência, autonomia, desempenho institucional e valor público.

Os resultados foram sintetizados de forma crítica e interpretativa, destacando convergências, lacunas e tensões na literatura. Os critérios para a análise foram: artigos científicos com temática relacionada ao tema e maior frequência em produções mais recentes, bem como estudos nas áreas de Educação, Gestão Pública e Administração Pública. Com essa escolha metodológica, é possível discutir a gestão universitária como um fenômeno complexo em que convivem as exigências administrativas, as práticas democráticas e as responsabilidades sociais para a finalidade da universidade pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O portfólio analisado revela crescimento recente do debate, com concentração de publicações em 2024. Esse movimento indica que a governança universitária deixou de ser tema apenas administrativo e passou a incorporar disputas políticas sobre autonomia, participação e legitimidade decisória. O Quadro 1 sintetiza os estudos selecionados e mostra que a literatura se distribui entre revisões, ensaios teóricos, pesquisas documentais, estudos quantitativos e investigações empíricas com conselheiros universitários.

Assim, de acordo com os resultados deste estudo, o funcionamento efetivo da boa governança é garantido por meio de práticas institucionais eficazes, e não pela mera criação desses grupos. Rodrigues (2026) afirma que "a legislação, por mais necessária que seja, é apenas um ponto de partida", o que dialoga com os achados de Santos e Souza (2022), para quem as universidades federais ainda apresentavam resultados insatisfatórios na avaliação da gestão pública. Assim, para garantir a institucionalização, é necessário não apenas os órgãos, mas também as rotinas, os indicadores, a capacitação e a cultura de responsabilização.

Na literatura, outro aspecto que se destaca é a relação entre governança e desempenho. Machado e Quiraque (2023), por exemplo, encontram uma “relação positiva entre eficiência e o nível de governança”, indicando que um conjunto adequado de mecanismos de governança pode ser útil para gerar valor público. No entanto, com vistas à gestão democrática, a eficiência não pode ser conceituada apenas como uma otimização de recursos. No campo das universidades, o valor público implica fatores como qualidade do ensino, inclusão acadêmica, permanência estudantil, liberdade acadêmica, extensão social com referência na sociedade e transparência na alocação de recursos.

O eixo democrático é o mais sensível. Calbino e Nery (2024) afirmam que "45% das universidades federais sofreram algum tipo de interferência", indicando fragilidade na autonomia e no processo de eleição de dirigentes. A análise aponta que os conselhos superiores, as consultas à comunidade e a paridade de participação não devem ser

compreendidos como procedimentos meramente formais, mas como mecanismos de legitimação democrática da gestão universitária. Sem o envolvimento substantivo da comunidade, a governança tende a assumir feições de conformidade burocrática.

Quadro 1 – Portfólio bibliográfico selecionado para a revisão

Estudo	Recorte metodológico	Contribuição para o artigo
Militão e Militão (2019)	Análise bibliográfica e documental da legislação educacional.	Mostra a distância entre previsão legal e efetivação da gestão democrática.
Buta e Teixeira (2020)	Metanálise sobre definições e mensuração de governança pública.	Sustenta a compreensão conceitual, mensural e democrática da governança.
Martins, Dias e Batista (2021)	Ensaio teórico-político.	Relaciona gestão democrática universitária e políticas neoliberais.
Gesser et al. (2021)	Revisão sistemática da literatura.	Identifica lacunas científicas sobre governança universitária no Brasil.
Santos e Souza (2022)	Pesquisa bibliográfica e documental quanti-qualitativa.	Analisa parâmetros de governança nas universidades públicas federais.
Machado e Quiraque (2023)	Pesquisa documental quantitativa com 56 universidades federais.	Associa maturidade de governança, eficiência e criação de valor público.
Calbino e Nery (2024)	Pesquisa documental e questionários com conselheiros.	Discute ingerências federais e rupturas nas práticas democráticas.
Calbino et al. (2024)	Pesquisa documental e entrevistas em 10 instituições federais.	Aponta desafios dos conselhos e resistências internas à participação.
Machado e Barbosa (2024)	Análise documental de relatórios de gestão.	Avalia transparência das práticas de governança em universidades federais do Sul.
Moura e Ribeiro (2024)	Mapeamento da produção científica sobre gestão universitária.	Evidencia tendências e limites do modelo de gestão das universidades públicas.
Rodrigues e Oliveira (2024)	Ensaio teórico baseado em literatura nacional e internacional.	Relaciona conselhos superiores e estruturas de governança universitária.
Rodrigues (2026)	Pesquisa censitária qualiquantitativa.	Mostra que órgãos de governança podem elevar níveis de governança institucional.

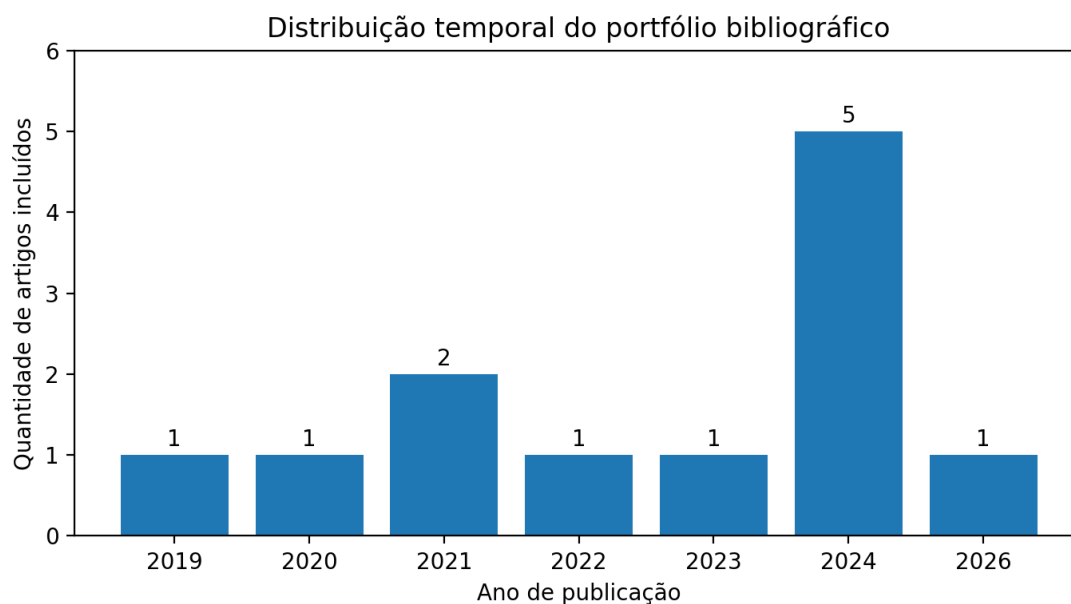
Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base nos artigos revisados

Os dados do Quadro 1 evidenciam que o debate sobre governança universitária possui caráter interdisciplinar e metodologicamente plural. O conjunto de estudos

combina revisão de literatura, ensaio teórico-político, pesquisa documental, análise quantitativa e investigação com conselheiros, o que permite observar o tema por diferentes níveis de análise. Essa diversidade fortalece a revisão porque demonstra que a governança universitária não se explica apenas por normas administrativas, mas por estruturas de poder, processos de participação, mecanismos de controle, práticas de transparência e capacidade de produzir valor público.

Ao mesmo tempo, o quadro revela que os artigos mais recentes deslocam a discussão da governança de uma perspectiva estritamente gerencial para uma perspectiva democrática e institucional. Estudos como os de Calbino e Nery (2024), Calbino *et al.* (2024), Rodrigues e Oliveira (2024) e Rodrigues (2026) indicam que conselhos superiores, comitês e órgãos de governança não devem ser vistos como instâncias meramente formais, mas como espaços de disputa, mediação e legitimação das decisões universitárias. Essa leitura justifica a análise temporal apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Distribuição temporal dos artigos incluídos na revisão



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A Figura 1 demonstra a concentração das publicações em 2024, ano que reúne cinco dos estudos selecionados. Esse dado sugere intensificação recente do interesse acadêmico pelo tema, especialmente em torno das discussões sobre conselhos superiores,

transparência, autonomia universitária e interferências nos processos democráticos internos. A presença de estudo publicado em 2026 também indica continuidade da agenda, sobretudo no que se refere à institucionalização de comitês e órgãos de governança nas universidades federais.

Essa distribuição temporal reforça que a governança universitária tem se tornado uma agenda estratégica da Gestão Pública contemporânea. A concentração de estudos recentes permite afirmar que o debate deixou de se limitar à eficiência administrativa e passou a incorporar dimensões políticas, democráticas e sociais da universidade pública. A partir dessa leitura, o Quadro 2 organiza os achados em eixos analíticos, permitindo compreender como os resultados da literatura se traduzem em implicações práticas para a gestão das instituições.

Quadro 2 – Síntese dos achados por eixo analítico

Eixo analítico	Achado principal	Implicação para a Gestão Pública
Fundamentos conceituais	Governança é multidimensional e envolve legitimidade, controle, participação e valor público.	Evitar reduzir governança a compliance ou burocracia documental.
Mecanismos institucionais	Conselhos, órgãos e comitês precisam operar com atribuições claras e cultura de governança.	Investir em capacitação, rotinas de monitoramento e integração entre planejamento e orçamento.
Participação democrática	A autonomia universitária depende de consultas, colegiados representativos e respeito às decisões internas.	Ampliar participação substantiva de docentes, técnicos-administrativos, estudantes e sociedade.
Transparência e valor público	Relatórios e indicadores devem demonstrar resultados acadêmicos, sociais e financeiros.	Construir transparência qualificada e prestação de contas compreensível à sociedade.

Fonte: elaborado pelos autores(2026), a partir da análise temática dos estudos incluídos.

O Quadro 2 sintetiza os principais resultados da revisão e demonstra que a governança democrática universitária depende da articulação entre fundamentos conceituais, mecanismos institucionais, participação democrática e transparência orientada ao valor público. O primeiro eixo evidencia que a governança é multidimensional, pois envolve legitimidade, controle, participação e resultados sociais. O segundo eixo mostra que conselhos, órgãos e comitês somente produzem efeitos quando possuem atribuições claras, rotinas de acompanhamento e integração com o planejamento e o orçamento institucional.

O terceiro eixo destaca que a participação democrática não pode ser reduzida à presença formal de representantes nos colegiados, pois requer condições reais de influência, acesso à informação e respeito às decisões internas. Já o quarto eixo demonstra que transparência e valor público devem ser tratados de forma integrada, uma vez que relatórios, indicadores e prestações de contas precisam ser compreensíveis à comunidade acadêmica e à sociedade. Assim, os quadros e a figura convergem para a conclusão de que a boa governança universitária é técnica em seus instrumentos, democrática em seus processos e pública em sua finalidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão permite afirmar que a governança universitária e a gestão democrática constituem dimensões indissociáveis para o fortalecimento da educação pública. A governança contribui com instrumentos de planejamento, coordenação, integridade, gestão de riscos, transparência, avaliação e responsabilização institucional. A gestão democrática, por sua vez, assegura legitimidade política, participação social, colegialidade e controle público. Quando dissociadas, essas dimensões podem produzir distorções: de um lado, uma universidade excessivamente tecnocrática; de outro, uma gestão fragmentada, participativa no discurso, mas limitada na capacidade de implementação.

Em resposta ao objetivo proposto, os estudos analisados evidenciam que a democratização da governança universitária exige mais do que a existência formal de conselhos, comitês e consultas internas. Ela requer o fortalecimento efetivo dos conselhos

superiores, a ampliação da transparência ativa, a qualificação técnica da gestão, o respeito à autonomia universitária e a valorização dos diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica. Docentes, técnicos-administrativos e estudantes devem ser reconhecidos como sujeitos institucionais legítimos, capazes de participar da construção das decisões que orientam o futuro da universidade pública.

Os achados também indicam que os mecanismos de governança somente produzem valor público quando articulados à participação qualificada e à responsabilidade institucional. Planejamento estratégico, avaliação, relatórios de gestão, controle interno e indicadores de desempenho não devem funcionar apenas como exigências burocráticas, mas como instrumentos de aperfeiçoamento da ação pública. Na universidade, o valor público manifesta-se na qualidade acadêmica, na produção científica, na extensão, na inclusão social, na permanência estudantil, na inovação e na contribuição da instituição para o desenvolvimento democrático da sociedade.

Conclui-se, portanto, que a educação pública necessita de uma governança democrática, e não apenas normativa ou gerencial. A boa governança universitária deve combinar eficiência administrativa com autonomia, transparência com participação, controle com liberdade acadêmica e planejamento com compromisso social. Nessa perspectiva, a universidade pública deve ser compreendida como instituição social estratégica, cuja legitimidade depende tanto da qualidade de sua gestão quanto da abertura de seus processos decisórios à comunidade acadêmica e à sociedade.

Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise empírica sobre indicadores de participação nos colegiados, paridade nos processos de consulta, funcionamento dos comitês de governança, transparência dos relatórios institucionais e impactos dessas práticas na permanência estudantil, na qualidade acadêmica e na confiança social. A principal contribuição deste artigo consiste em articular a agenda da Gestão Pública com a defesa de uma universidade pública democrática, autônoma, transparente e socialmente comprometida.

REFERÊNCIAS

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419>. Acesso em: 20 jun. 2026.

CALBINO, Daniel; NERY, Daniela Alvares. Gestão democrática universitária: novas fraturas, velhas feridas. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 40, e44813, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-469844813>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/44813>. Acesso em: 20 jun. 2026.

CALBINO, Daniel; NERY, Daniela Alvares; SABINO, Geruza de Fátima Tomé; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. Desafios para a gestão democrática universitária: uma leitura a partir dos projetos de lei e dos conselhos universitários. *Revista Educação e Políticas em Debate*, Uberlândia, v. 13, n. 3, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v13n3a2024-71707>. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/71707>. Acesso em: 20 jun. 2026.

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; Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4648>. Acesso em: 18 jun. 2026.

MACHADO, Daiane Pias; BARBOSA, Daiane dos Santos. Transparência das práticas de governança pública de universidades federais do Sul do Brasil. *Informação & Sociedade*:

Estudos, João Pessoa, v. 33, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2023v33.67614>. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/67614>. Acesso em: 20 jun. 2026.

MACHADO, Daiane Pias; QUIRAQUE, Elcídio Henriques. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 28, p. 1-21, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100002>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/hqy3jGLvmDbTJsJ5T49WvPz/>. Acesso em: 18 jun. 2026.

MARTINS, Tânia Barbosa; DIAS, Vagno Emygdio Machado; BATISTA, Sueli Soares dos Santos. Interpretação teórico-política da gestão democrática universitária no contexto das políticas neoliberais. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 25, n. esp. 4, p. 1942-1961, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.4.15933>.

MERINI, Flavia Candido Nogueira; SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. Gestão democrática e colegiados: análise da produção acadêmica. Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria, v. 14, n. 23, e89561, 2025. DOI:

<https://doi.org/10.5902/2318133889561>. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/89561>. Acesso em: 20 jun. 2026.

MILITÃO, Silvio Cesar Nunes; MILITÃO, Luciane Silva da Costa. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas.

Horizontes, Itatiba, v. 37, e019007, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.24933/horizontes.v37i0.614>. Disponível em:

<https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/614>. Acesso em: 15 jun. 2026.

MOURA, Fádya Lorena de Souza; RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. Produção científica sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras. Revista

Brasileira de Política e Administração da Educação, Brasília, v. 40, n. 1, p. 1-24, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol40n12024.131944>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/131944>. Acesso em: 16 jun. 2026.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 155-170, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2017.2.28841>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/porescrito/article/view/28841>. Acesso em: 18 jun. 2026.

RODRIGUES, Rubens Carlos. Governança, comitê e/ou órgão de governança: nexos e evidências nas universidades federais brasileiras. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 31, n. 1, e91548, 2026. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v31.n1.91548>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/91548>. Acesso em: 18 jun. 2026.

RODRIGUES, Rubens Carlos; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. Nexos dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 19, e18780, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v19i00.187800>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/18780>. Acesso em: 18 jun. 2026.

SANTOS, Deusdete Júnior; SOUZA, Kellcia Rezende. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v17i3.17085>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 22 jun. 2026.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 22 jun. 2026.