

# **Governança Universitária No Contexto Das Transformações Decorridas Da Pandemia Do COVID-19: Uma Análise Bibliométrica**

**Aline Barros Saab**

*Mestranda, Universidade Federal De Rondônia (UNIR).*

**Clésia Maria De Oliveira**

*Doutora, Universidade Federal De Rondônia (UNIR).*

**Pedro Ivo Silveira Andretta**

*Pós-Doutor, Universidade Federal De Rondônia (UNIR).*

**Vastinei Sena De Farias**

*Especialista, Universidade Federal De Rondônia (UNIR).*

---

## **Resumo**

*Este estudo apresenta uma análise bibliométrica das publicações científicas sobre governança universitária, destacando os indicadores de ano, autor, países e periódicos relacionados à governança universitária, com o objetivo de compreender o estado da arte sobre governança universitária considerando o cenário de 2021 a outubro de 2024. A fundamentação teórica deste estudo está ancorada em três principais áreas de conhecimento: governança universitária, os impactos da pandemia de COVID-19 na educação superior, e métodos de análise bibliométrica. A presente pesquisa é classificada como quantitativa, exploratória-descritiva, com abordagem bibliométrica. Para coleta dos dados, foi utilizada a base Scopus, incluindo os termos “university governance” e suas traduções em português e espanhol, na categoria “artigos”, onde a busca foi realizada em outubro de 2024, resultando em 198 artigos relacionados ao tema do estudo. Os resultados dos indicadores bibliométricos identificados no estudo mostraram que 53 países publicaram sobre temas relacionados a governança universitária no período de 2021 a 2024, sendo que os 15 países com maior número de publicações sobre governança universitária incluem Chile, Reino Unido e Espanha. Em relação aos autores, o estudo identificou mais de 200 pesquisadores, destacando os 15 com maior número de publicações. O autor Ganga Contreras lidera com dezesseis publicações, seguido de Zhu com seis publicações e Mok com cinco publicações. No tocante aos periódicos das revistas, *Studies in Higher Education* teve o maior número de artigos publicados entre 2021 e 2024, com um total de 23 publicações. A pesquisa contribui ao oferecer uma visão abrangente do estado da arte sobre governança universitária englobando o contexto pós-pandêmico, destacando as tendências emergentes e os principais desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior.*

**Palavras-chaves:** *governança universitária; pós-pandemia; análise bibliométrica; educação superior, covid-19.*

---

Date of Submission: 05-05-2025

Date of Acceptance: 15-05-2025

---

## **I. Introdução**

Diante de grandes transformações ocorridas em decorrência da pandemia do COVID-19 em um contexto global, também contribuiu para transformações significativas para o ensino superior, exigindo adaptações nos modelos de governança e gestão universitária.

Neste cenário, o presente estudo apresenta uma análise bibliométrica das publicações científicas sobre governança universitária considerando o cenário pandêmico até o contexto pós-pandemia visando conhecer uma conjuntura ampliada sobre o tema, destacando os indicadores de ano, autor, países e periódicos relacionados ao tema de governança universitária no período de 2021 a 2024.

Assim, a questão que orienta a presente pesquisa é: Como se configura o estado da arte sobre governança universitária englobando o período pós-pandêmico? O objetivo geral do presente estudo busca compreender o estado da arte sobre governança universitária no período pós-pandemia.

A importância deste estudo se sustenta pela necessidade de se conhecer as atuais preocupações globais sobre a referida temática na busca por proporcionar novas perspectivas relacionadas a área do conhecimento em

governança universitária, assim como de oferecer as principais tendências do campo estudado por pesquisadores, nações e periódicos de revistas que contribuem para esta área específica.

Este trabalho está organizado em cinco seções, começando pela introdução, que apresenta o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do tema. Em seguida, é apresentada a fundamentação, que explora os tópicos que sustentam o presente estudo envolvendo o tema da governança universitária. Depois disso, é exposta a metodologia utilizada, seguida pelos resultados obtidos e, por fim, as considerações finais do estudo.

## **II. Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica deste estudo está ancorada em três principais abordagens: governança universitária, os impactos da pandemia de COVID-19 na educação superior e os métodos de análise bibliométrica.

O Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal traz a definição de governança pública como o 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).

Este conceito traz à luz o sentido de adotar internamente boas práticas de governança para melhorar suas ações de modo a incentivar a gestão pública em prol da sociedade.

Coelho (2016) define governança como a observância das normas éticas para a Administração Pública, além do cumprimento das leis que governam um país dentro de uma política ética de luta contra a corrupção, suborno e irregularidades administrativas.

Esta definição traz uma relação direta com princípios de governança pública apresentados pelo Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017), em seu terceiro artigo, inclui princípios como transparência, integridade e prestação de contas, assim como capacidade de resposta, confiabilidade, melhoria regulatória e responsabilidade.

Quanto ao conceito de governança universitária, surge ao aplicar a metodologia de governança ao ambiente universitário, sendo estruturado com base na governança empresarial e na governança pública, dependendo da estrutura administrativa das Instituições de Ensino Superior (IES) (Virgili Lillo; Figueroa Aillañir, 2016).

Também é abordada na literatura de formas dualista, isto é, como concentração em processos de ajuste internos à instituição e concentração nas estruturas de coordenação que a universidade cria com atores sociais externos (Balachevsky, Kerbaui, e Fabiano, 2016).

Como complemento ao conceito de governança Gesser, Oliveira, Machado, e Melo (2021) enfatizam que as perspectivas sobre governança pública introduzem uma nova visão das organizações públicas, com uma abordagem que prioriza o serviço público e a interação entre os órgãos e entidades e suas respectivas partes interessadas.

Estudos de autores como Clark (1983) e Shattock (2006) destacam a importância de uma liderança eficaz, transparência nos processos de gestão e participação ativa de todos os stakeholders para o sucesso institucional.

Além disso, Marginson e Considine (2000) discutem os desafios da governança em um ambiente globalizado, ressaltando a necessidade de adaptação às mudanças constantes.

Dessa forma, a governança universitária refere-se ao sistema pelo qual as universidades são dirigidas e controladas, envolvendo a estrutura de poder e a distribuição de responsabilidades entre os diferentes níveis hierárquicos dentro das instituições.

Nesse contexto, a governança universitária engloba uma visão de maneira mais ampla os processos de interação entre diversos participantes, tais como o Estado e a sociedade de um modo geral (Bresser-Pereira, 2008).

Por outro lado, de acordo com Brennan e Shah (2000), a gestão universitária é entendida como o conjunto de práticas e processos administrativos voltados para a implementação de políticas institucionais, com foco em garantir a qualidade e a eficiência das operações em instituições de ensino superior, ou seja, engloba a gestão diária e a aplicação das políticas e decisões definidas pela governança, onde o foco está na gestão de recursos, pessoas, programas e operações para atingir as metas estratégicas. Desta forma, mesmo estando relacionado, o termo governança não se confunde com o termo gestão (Brasil, 2024).

Conforme o referencial básico de governança do TCU (Brasil, 2024), são funções da governança definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e promover a *accountability* que significa prestação de contas e responsabilidade, e a transparência.

Em relação às funções da gestão, o referencial básico do TCU (Brasil, 2024) ressalta que são para implementar programas; garantir a conformidade com as regulamentações; revisar e reportar o progresso de

ações; garantir a eficiência administrativa; manter a comunicação com as partes interessadas; e avaliar o desempenho e aprender.

Portanto, a distinção entre os termos está em enquanto a gestão configura-se apenas ao contexto interno da organizacional, a governança vai além, considerando instâncias não só internas, mas também externas.

### **Impactos Da Pandemia Do Covid-19 Na Educação Superior**

A pandemia de COVID-19 causou profundas mudanças no setor de educação superior, forçando as universidades a adaptar rapidamente seus modelos de ensino e governança. Autores como Crawford et al. (2020) e Watermeyer et al. (2021) apontam para os desafios da migração para o ensino remoto, a implementação de tecnologias digitais e o desenvolvimento de novas políticas para garantir a continuidade acadêmica e o bem-estar dos membros das instituições.

A desigualdade no acesso à educação digital, a necessidade de suporte psicológico para estudantes e funcionários, e a resiliência financeira das universidades são alguns dos principais problemas identificados na literatura. Ao mesmo tempo, surgiram oportunidades para inovação, colaboração internacional e o fortalecimento das redes de pesquisa, conforme discutido por Zare et al. (2020).

### **Métodos De Análise Bibliométrica**

A bibliometria é uma ferramenta essencial para mapear a produção científica e identificar tendências, redes de colaboração e áreas emergentes de pesquisa. Autores como Bornmann e Leydesdorff (2014) e Van Eck e Waltman (2014) destacam a importância da bibliometria na avaliação do desempenho científico, utilizando técnicas quantitativas para a análise de grandes volumes de dados. Segundo Wolfram (2017), a bibliometria avalia o desempenho das atividades científicas com base em indicadores como número de publicações, citações, autores mais produtivos, e colaboração entre instituições.

Marques (2010) enfatiza que a análise bibliométrica foca na produtividade de periódicos e escritores, fornecendo uma visão abrangente do estado da arte em determinada área do conhecimento.

### **III. Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é classificada como quantitativa, exploratória-descritiva, com abordagem bibliométrica. A escolha pela pesquisa bibliométrica se justifica por sua capacidade de avaliar e compreender o desempenho das atividades de produção científica acadêmica, utilizando uma quantidade substancial de dados para obter as informações necessárias (Wolfram, 2017).

Segundo Marques (2010), a pesquisa bibliométrica foca diretamente na análise de três segmentos: produtividade de periódicos, produtividade de autores e produtividade de instituições.

Nessa perspectiva, os indicadores bibliométricos considerados são ano, periódicos, autores e países, e a abordagem quantitativa é utilizada devido à quantificação nos métodos de coleta de dados e análise, por meio de técnicas estatísticas (Richardson, 1989).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória-descritiva, oferecendo uma melhor compreensão do fenômeno em estudo (Acevedo e Nohara, 2006) e descrevendo as particularidades de uma população ou fenômeno específico, além de definir relações entre variáveis (Gil, 1987).

A pesquisa bibliométrica utilizou a base de dados Scopus, uma das principais bases de resumos e citações da literatura revisada por pares. A busca avançada incluiu os termos “university governance” e suas traduções em português e espanhol, na categoria “artigos”. A busca foi realizada em outubro de 2024, resultando em 198 artigos, relacionados ao tema governança universitária, considerando o período de 2021 a 2024.

Foram utilizadas planilhas do Excel e o OpenRefine, uma ferramenta que permite a limpeza de dados por meio de uma interface gráfica, para a organização e tratamento dos dados. Para a elaboração da visualização gráfica, foi utilizado um painel de controle (dashboard), que apresenta informações, indicadores e métricas de desempenho de maneira visual e interativa.

Assim, para apresentação dos resultados os indicadores foram tratados e agrupados conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 – Forma de tratamento e apresentação dos indicadores bibliométricos**

| Indicadores            | Tratamento                                                                                                                                         |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ano                    | Destacar o ano de maior publicação dos artigos                                                                                                     |
| Periódicos de revistas | Coletar o total de periódicos dos quatro anos publicados sobre governança universitária; destacar os 15 periódicos com maior número de publicações |

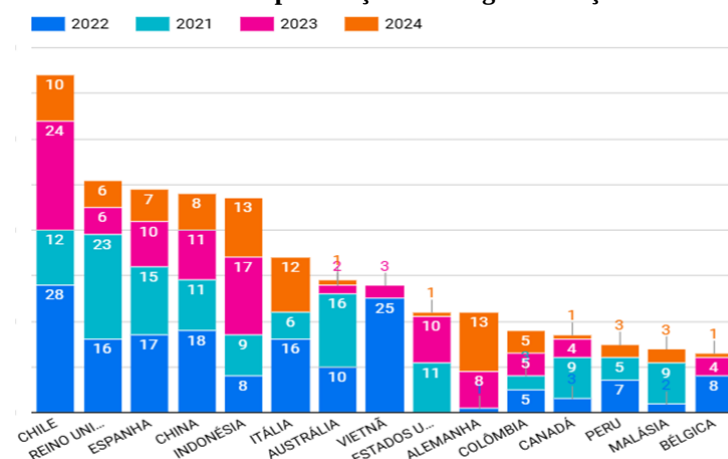
|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| Autores | Destacar os 15 autores com maior número de publicação |
| Países  | Destacar os 15 países com maior número de publicação  |

Fonte: elaboração dos autores

#### IV. Resultados E Discussão

Os resultados dos indicadores bibliométricos identificados no estudo mostraram que 53 países publicaram sobre temas relacionados à governança universitária no período de 2021 a 2024, incluindo Costa Rica, Venezuela, Hungria, Tanzânia, Irã, Bolívia, Fiji, Lituânia, Quênia, Irlanda, Sri Lanka, Arábia Saudita, França, República Checa, Turquia, Catar, Noruega, Kuwait, Etiópia, Omã, Paquistão, Argentina, Taiwan, Portugal, África do Sul, Gana, Dinamarca, Suécia, Romênia, Marrocos, Rússia, Finlândia, Polônia, México, Brasil e Nigéria, sendo que os 15 países com maior número de publicação relacionados a governança universitária estão demonstrados no gráfico 1.

**Gráfico 1 – Países com publicações sobre governança universitária**

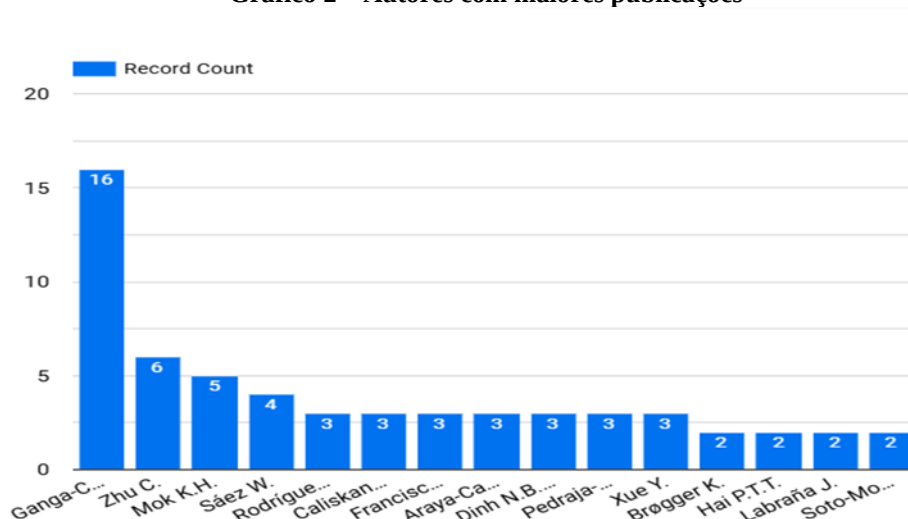


Fonte: elaboração dos autores

É observado neste gráfico, que o Chile conta com o maior número de publicações sobre a temática de governança universitária, com publicações no período de 2021 a 2024, no qual foi identificado no estudo um total de 74 publicações, seguido do Reino Unido com 51 publicações e Espanha com 49 publicações.

Em relação aos indicadores de publicações dos autores em periódicos, foram identificados mais de 200 autores, e conforme uns dos objetivos deste estudo foram relacionados os 15 que mais publicaram, conforme Gráfico 2.

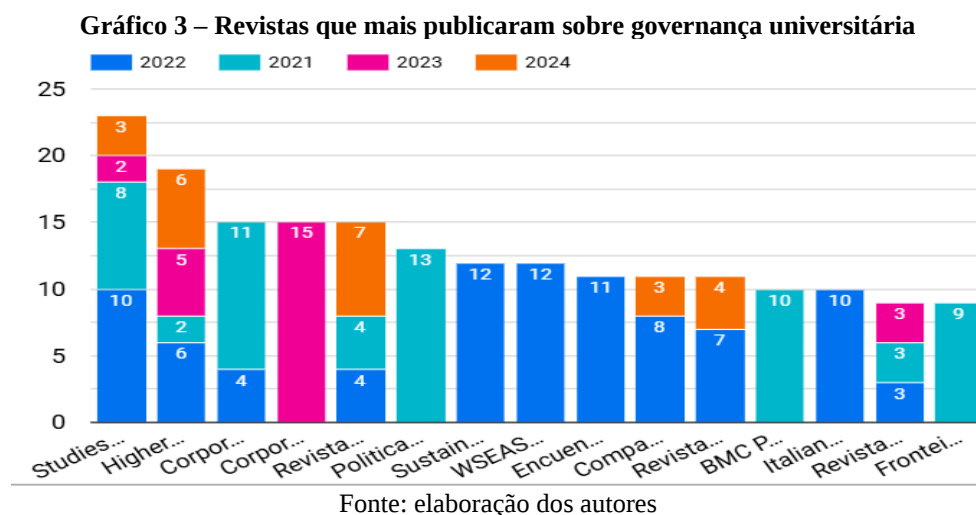
**Gráfico 2 – Autores com maiores publicações**



Fonte: elaboração dos autores

Ressalta-se no gráfico 2 que o autor com maior publicação relacionado ao tema deste estudo no período de 2021 a 2024 foi Ganga tendo dezesseis publicações, seguido de Zhu com seis publicações e Mok com cinco publicações.

No tocante aos periódicos das revistas, das 145 identificadas na pesquisa estão destacados as 15 que mais publicaram, de acordo com gráfico 3.



É notório neste gráfico que o periódico da revista Studies in Higher Education teve o maior número de artigos publicados nos anos de 2021 a 2024, com um total de 23 publicações. Logo depois vem a Higher Education Policy com 19 artigos publicados no mesmo período. Vale destacar que no ano de 2024, até o período pesquisado, o periódico Higher Education Policy publicou mais artigos em relação a Studies in Higher Education.

Os periódicos Corporate Governance, Corporate and Business e Revista Venezolana de Gerencia tiveram o mesmo quantitativo de 15 publicações de artigos. Porém, pode-se observar que no ano de 2023 apenas a Corporate and Business Strategy teve publicações de artigos sobre a temática governança universitária, e em 2024 apenas a Revista Venezolana de Gerencia publicou artigos referentes ao assunto relacionado. Os anos de maior publicação dos periódicos estão presentes no gráfico 4.



Conforme os resultados da pesquisa, em 2022 foi o ano com maior quantitativo de publicações de artigos nos periódicos das revistas pesquisadas, com um total de 59 publicações. Logo em seguida vem o ano de 2021 com 50 publicações, 49 publicações no ano de 2023 e por fim, no ano de 2024 com 40 publicações em revistas, totalizando 198 publicações em periódicos de revistas do ano de 2021 até outubro de 2024.

## V. Considerações Finais

A análise bibliométrica revelou que a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na governança universitária, trazendo tanto oportunidades quanto desafios. As universidades tiveram que se adaptar rapidamente às novas realidades, adotando práticas de governança digital e desenvolvendo estratégias para promover a resiliência e a flexibilidade institucional. Apesar das dificuldades, a pandemia também impulsionou a inovação e a colaboração, abrindo caminho para um futuro mais integrado e tecnologicamente avançado na educação superior.

Este estudo contribui ao oferecer uma visão abrangente do estado da arte sobre governança universitária considerando o período pós-pandêmico, destacando as tendências emergentes e os principais desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior. Além disso, a pesquisa revela, que dos 15 países destacados no estudo, sete tratam-se de países em desenvolvimento, incluindo o Chile, que teve o maior número de publicações considerando o ano de 2021 a outubro de 2024. Dentre os países em desenvolvimento identificados no estudo também está o Brasil com 10 publicações, sendo três no ano de 2021 e sete em 2022, demonstrando assim, poucas pesquisas sobre governança universitária na base da Scopus.

Como limitação da pesquisa, considera-se o fato de os dados de 2024 serem parciais, por não contemplar os meses de novembro a dezembro de 2024.

Vale ressaltar que foi observado no artigo sobre “Políticas de Incentivo à Publicação Científica nas Universidades Estaduais do Chile”, onde Troncoso, Ganga-Contreras e Briceño (2022) declaram que das 18 universidades estaduais chilenas, 15 trabalham com políticas de incentivos econômicos visando a produção científica, no qual destacam que entre as bases mais incentivadas por essas políticas nessas universidades incluíam a Scopus, Web Of Science e Scielo. Assim, como pesquisa futura recomenda-se a replicação deste estudo com a utilização de outras bases de dados, principalmente no que se refere aos artigos científicos, como forma de comparação dos resultados.

### Referências

- [1] ACEVEDO, Cecília Regina; NOHARA, Jouliana Junqueira. Monografia No Curso De Administração: Guia Completo De Conteúdo E Forma. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor De Lima. A Governança Universitária Em Transformação: A Experiência Das Universidades Públicas Brasileiras. In: KOGA-ITO, Cristiane; LUCA, Tania (Orgs.). Escola Unesp De Liderança E Gestão: Instrumento Para Excelência Da Gestão Institucional. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016. P. 125-138.
- [3] BORNMANN, Lutz; LEYDESDORFF, Loet. Cienciometria Em Um Cenário De Pesquisa Em Mudança: A Bibliometria Tornou-Se Parte Integrante Da Avaliação Da Qualidade Da Pesquisa E Vem Mudando A Prática Da Pesquisa. Relatórios EMBO, V. 15, N. 12, P. 1228-1232, 2014. Disponível Em: <https://doi.org/10.15252/Embr.201439608>
- [4] BRASIL. Presidência Da República. Decreto Nº 9.203, De 22 De Novembro De 2017. Dispõe Sobre A Política De Governança Da Administração Pública Federal Direta, Autárquica E Fundacional. Disponível Em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso Em 20/11/2024
- [5] BRASIL. Tribunal De Contas Da União. Governança Pública. Disponível Em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-publica> Acesso Em 20/11/2024.
- [6] BRENNAN, Jaime; SHAH, Tarla. Managing Quality In Higher Education: An International Perspective On Institutional Assessment And Change. Open University Press, 2000.
- [7] BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Modelo Estrutural De Gerência Pública. Revista De Administração Pública, V. 42, N. 2, 2008.
- [8] CLARK, Burton R. The Higher Education System: Academic Organization In Cross-National Perspective. University Of California Press, 1983.
- [9] COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. Compliance Na Administração Pública: Uma Necessidade Para O Brasil. Revista De Direito Da Faculdade Guanambi, V. 3, N. 1, P. 75-95, 2016. Disponível Em: <https://doi.org/10.29293/Rdfig.V3i01.103>. Acesso Em: 25/10/2024.
- [10] CRAWFORD, Joseph; BUTLER-HENDERSON, Kerryn; RUDOLPH, Joseph; MURNANE, S.; CUMMINGS, Richard. COVID-19: 20 Countries' Higher Education Intra-Period Digital Pedagogy Responses. Journal Of Applied Learning & Teaching, V. 3, N. 1, 2020.
- [11] GESSER, Graziela Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria De; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio. Governança Universitária: Um Panorama Dos Estudos Científicos Desenvolvidos Sobre A Governança Em Instituições De Educação Superior Brasileiras. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), V. 26, P. 5-23, 2021. Disponível Em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Acesso Em: 25/10/2024.
- [12] GIL, Antônio Carlos. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. Atlas, 1987.
- [13] MARGINSON, Simon; CONSIDINE, Mark. The Enterprise University: Power, Governance And Reinvention In Australia. Cambridge University Press, 2000.
- [14] MARQUES, Andrielle De Almeida. A Bibliometria: Reflexões Para Comunicação Científica Na Ciência Da Comunicação E Ciência Da Informação. In: Anais Do Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação. INTERCOM, 2010.
- [15] RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos E Técnicas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- [16] SHATTOCK, Michael. Managing Good Governance In Higher Education. Open University Press, 2006.
- [17] TRONCOSO, Elizabeth; GANGA-CONTRERAS, Francisco; BRICEÑO, Margarita. Incentive Policies For Scientific Publications In The State Universities Of Chile. Publications, V. 10, N. 2, P. 20, 2020. Disponível Em: <https://doi.org/10.3390/Publications10020020>. Acesso Em: 25/10/2024.
- [18] VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Visualizing Bibliometric Networks. In: DING, Ying; ROUSSEAU, Roberta; WOLFRAM, Daniel (Eds.). Measuring Scholarly Impact: Methods And Practice. Springer, 2014, P. 285-320.
- [19] VIRGILI LILLO, Mariol; FIGUEROA AILLANIR, Katherine. Formas De Elección De Rectores En Las Universidades Tradicionales Privadas Chilenas: Una Propuesta De Pesquisa. Educação, Ciência E Cultura, V. 21, N. 2, P. 75-102, 2016.
- [20] WATERMEYER, Richard; CRICK, Tom; KNIGHT, C.; GOODALL, J. COVID-19 And Digital Disruption In UK Universities: Affiliations And Affordances Of Emergency Online Migration. Higher Education, V. 81, N. 3, P. 623-641, 2021.
- [21] WOLFRAM, Daniel. Bibliometrics Research In The Era Of Big Data: Challenges And Opportunities. In: CRONIN, Barbara; SUGIMOTO, Cassidy Rose (Eds.). Bibliometria E Cientiometria No Brasil: Infraestrutura Para Avaliação Da Pesquisa Científica Na Era Da Big Data. São Paulo: [S.N.], 2017. P. 91-101.
- [22] ZARE, Mohammad; GHAZI TABATABAI, Seyed Mohammad; SEDIQI, Sahar. The Effects Of The Coronavirus Crisis On Educational Systems And Human Capital. Quarterly Journal Of Research And Planning In Higher Education, V. 26, N. 2, 2020.