

# Concepções Na Universidade Federal Brasileira: Governança E Excelência

Author

---

## Resumo

*Dada a relevância da educação superior pública como política estratégica de desenvolvimento em todas as suas dimensões, investimento alto que deve ser assumido pelo Estado; e da gestão das universidades federais brasileiras na complexa missão de geração, preservação e difusão do saber, este artigo teve como objetivo compreender as concepções dos gestores sobre governança e busca pela excelência em gestão na UFSC. Com uma abordagem qualitativa-descritiva e estudo de caso como estratégia de investigação, entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores que atuam no nível estratégico da Universidade, as quais buscavam a compreensão e considerações dos entrevistados sobre: a) a concepção e finalidade(s) da Governança na Universidade; e b) concepção de "Excelência" e sua aplicação à gestão universitária; e a finalidade (ou propósito) da busca pela Excelência pela Universidade (excelência para quem e para quem?). Os resultados mostram que as concepções sobre governança se mesclam entre as finalidades da governança e as instâncias da governança. Sobre excelência, as concepções abrangem múltiplas perspectivas, como: orientação a padrões superiores de qualidade; desempenho superior na entrega; ambiente saudável e produtivo; manutenção, continuidade, complexidade e preocupação com as gerações futuras. E para quem a excelência? Para os stakeholders da Universidade (internos e externos).*

**Palavras-chaves:** governança pública; governança universitária; excelência em gestão; gestão universitária, Universidade Federal.

---

Date of Submission: 21-04-2024

Date of Acceptance: 01-05-2024

---

## I. Introdução

As Universidades, como instituição pública, têm a complexa missão de preservação, geração e difusão do saber. Ao considerar o saber pelo prisma do direito do cidadão, a universidade valoriza a democratização e se desdobra para refrear a despersonalização e refletir uma sociedade em que os valores democráticos da cidadania sejam imperativo ético e político da vida universitária (BERNHEIM; CHAUI, 2008).

A governança descreve o modo como os mecanismos, os processos e a gestão são conduzidos e utilizados, no cumprimento da missão e na busca dos objetivos almejados pela instituição, assim como a forma de relacionamento entre a instituição e seus diferentes públicos ou partes interessadas pertinentes. Quando aplicada no âmbito da educação superior pública, sobretudo nas universidades federais brasileiras, a governança revela a complexidade dos mecanismos de ajuste dessas organizações altamente especializadas, por nelas concentrarem autoridade, poder e autonomia (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017; GESSER et al., 2021), além de estarem inseridas em diferentes ambientes institucionais com perspectivas distintas, seja com o foco nos mecanismos internos de ajuste à organização universitária ou nas estruturas de gestão desenvolvidas com os agentes da comunidade externa (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

Em outras palavras, a governança universitária reflete a melhor forma de organização, altamente especializada e exigente, em um contexto de grande relevância para a qualidade da formação profissional, a autonomia, o comprometimento com a pesquisa e a formação cidadã como um todo (SAMPAIO; SANTOS, 2016).

A Universidade Federal, órgão público da administração direta, possui um conjunto de especificidades, a começar pela indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Especialmente a partir do processo de expansão e interiorização das Universidades públicas, ocorrido nas duas últimas décadas deste século, bem como em função do volume de recursos públicos nelas investidos, os desafios à gestão universitária são crescentes. E dada a pressão para que as Universidades melhorem a qualidade dos seus resultados entregues à sociedade (MARCOVITCH, 2015), também por delinear-se como uma estrutura matricial na qual suas dinâmicas integrativas se organizam parcialmente, tanto no interior quanto no exterior da instituição (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018), a superação desses desafios, via de regra, requer a integração e envolvimento de múltiplos atores, aspectos estes essenciais para a governança, sobretudo no setor público. Como a literatura apresenta diferentes abordagens à governança pública, ou à governança aplicada no setor público, sua construção teórica tem sido influenciada por múltiplas narrativas

Compreender o conceito de governança no setor público requer a reflexão sobre os atributos peculiares desse segmento, caracterizado por, historicamente, ter considerável dificuldade em determinar seus objetivos e formas mais eficientes de alcançá-los, bem como de mensurar os resultados de suas políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010; SECCHI, 2009).

Dentre os desafios postos à gestão das Universidades, tem-se a busca por instrumentos integradores de esforços que viabilizem o alcance de níveis de excelência na geração de valor público para a sociedade, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão, em um ambiente de alta complexidade por envolver vários atores e grupos de interesse, com necessidades diversas e muitas vezes conflitantes (GESSER et al., 2021, BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

No contexto brasileiro, a excelência na gestão pública fundamenta-se nos princípios da administração pública conjugado com outros sete princípios ou orientações, os quais fazem parte dos “fundamentos constitucionais” orientadores do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP (BRASIL, 2014a). No caso específico das Instituições de Educação Superior (IES), as diretrizes nacionais quanto à avaliação estão previstas nos incisos VI, VII, VIII e XI do art. 9º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a qual insere como competência da União as avaliações das IES (BRASIL, 1996). A partir da LDB, a avaliação assume espaço especial entre as políticas educacionais, permeando diretrizes e ações concretas na busca, dentre outros, da qualidade assegurada como princípio fundamental pela Constituição, em seu Artigo 206, inciso VII: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VII - garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988). A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos numa escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas (BRASIL, 2004).

No caso das universidades, a avaliação considera, também, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho em avaliação mantida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). De acordo com a Capes, os programas recebem conceitos numa escala de 1 a 7, conforme resultados obtidos na avaliação: 1 e 2, considerados insuficientes e descredenciam o programa; 3 que significa desempenho regular e atende ao padrão mínimo de qualidade para o credenciamento e funcionamento de um programa; 4 considerado um bom desempenho; 5 conceito máximo para programas com apenas mestrado; 6 e 7 considerados programas em nível de excelência, no padrão “Classe Mundial” (BRASIL, 2014a ; BRASIL, 2004).

Dada a relevância das universidades federais brasileiras, sobretudo em sua busca contínua por alcance de melhores conceitos resultantes dos processos avaliativos, o ponto focal que orientou o desenvolvimento do presente estudo está centrado no seguinte questionamento: quais as concepções dos gestores sobre governança e busca pela excelência em gestão na Universidade Federal de Santa Catarina? Para responder a essa questão, o objetivo da pesquisa buscou compreender as concepções dos gestores sobre governança e busca pela excelência em gestão na Universidade Federal de Santa Catarina.

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa se justifica diante da necessidade de novos estudos no campo da gestão universitária, ainda em construção (SCHLICKMANN; OLIVEIRA; MELO, 2014), de forma a fortalecer os temas relativos à educação superior, planejamento, desenvolvimento e avaliação (incluindo indicadores) para consolidá-los como temáticas educacionais inerentes, transversais e integradas aos variados aspectos da formação de recursos humanos de alto nível.

## **II. Fundamentação Teórica**

Este estudo traz uma abordagem teórico-empírica de movimento entre a Nova Gestão Pública e o Novo Serviço Público e a contribuição de ambos ao processo mais abrangente de governança e administração da mudança, que levem ao alcance de valores societários publicamente definidos, como sugerido por Denhardt (2012), com foco no contexto das Universidades Federais, que integram a administração pública indireta do executivo federal brasileiro, e também por ser a Educação superior pública um investimento alto que deve ser assumido pelo Estado como política estratégica de desenvolvimento.

### **Entre A Administração Pública Gerencial, Societal E O Novo Serviço Público: A Governança Para A Geração De Valor**

Debates recentes no campo da administração pública, sobretudo nos Estados Unidos, valendo de estudos do campo da ciência política, de estudos organizacionais e outras áreas, caminham no sentido da estratégia em ação ao enfatizar que “as organizações públicas (repartições e órgãos do governo) constituem o principal instrumento estratégico de ação usado pela administração pública para a produção de serviços públicos” (DENHARDT, 2012, p. VI).

Conforme aponta Denhardt (2012), embora o foco dos estudos no campo da administração pública ter sido na elaboração de um ‘modelo racional de administração’ e de uma visão de *accountability* democrática baseada implicitamente na dicotomia política e administração, os desafios do campo se tornam mais importantes

com o deslocamento do foco exclusivo no governo para o foco mais abrangente em governança democrática, por envolver vários atores.

O novo modelo normativo pós-burocrático, a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*), emerge para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores como eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Caracterizado pela importação direta de técnicas e modelos da administração de negócios privados para a instituição governamental, esse movimento que iniciou nos Estados Unidos, disseminou por todo o mundo.

A origem da vertente gerencialista se estabeleceu em meio ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990. Segundo Paes de Paula (2005, p.37), esse debate se situa no contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos e “está relacionado com o gerencialismo, ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan”. Em ambos os países, o modelo gerencialista tem como base a cultura do empreendedorismo, reflexo do capitalismo flexível que se consolidou por meio da criação de valores e condutas que orientam a organização de forma a garantir controle, eficiência e competitividade (PAES DE PAULA, 2005).

Em seu estudo, Paes de Paula (2005) analisou em uma perspectiva comparada a administração pública gerencial e a administração pública societal, examinando os dois modelos de gestão pública a partir de seis variáveis de observação: (1) a origem, (2) o projeto político, (3) as dimensões estruturais enfatizadas na gestão, (4) a organização administrativa do aparelho do Estado, (5) a abertura das instituições à participação social e (6) a abordagem de gestão.

Através da análise comparativa, Paes de Paula (2005) facilita a compreensão dessas dimensões e deixa claro que a administração pública societal é um modelo originalmente brasileiro, que emerge dos movimentos sociais, com ênfase na dimensão sociopolítica e tem como abordagem de gestão a social que privilegia as experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo cultura e participação. Em corrente oposta, a administração pública gerencial origina no movimento internacional iniciado na Inglaterra e Estados Unidos, que enfatiza as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, com abordagem de gestão baseada no gerencialismo que adapta recomendações gerenciais e de empreendedorismo para o setor público.

Com a proposta do Novo Serviço Público, Denhardt (2007; 2012) põe ênfase no objeto da administração pública: atender às demandas do grupo social para a qual se direciona, que deriva da tradição humanística democrática na administração pública com interesse pelas questões de cidadania e da comunidade; ao contrário do *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP), no Brasil conhecida como administração pública gerencial, com origem na interpretação convencional ou dominante da administração pública, é valorizada pelos modelos de mercado e pela economia da escolha pública e se preocupa em reduzir o tempo de espera, aumentar a eficiência e a produtividade do governo (DENHARDT, 2007; 2012)

Contudo, ao descrever o novo serviço público, Denhardt (2012, p.265) aponta dois temas que o fundamentam - “promover a dignidade e o valor do novo serviço público” e “reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública.”, e sete princípios-chaves: (1) Servir cidadãos e não consumidores; (2) Perseguir o interesse público; (3) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; (4) Pensar estrategicamente, agir democraticamente; (5) Reconhecer que a *accountability* não é simples; (6) Servir, no lugar de dirigir; e (7) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Nesse mesmo sentido de envolvimento com os cidadãos e outros atores, a abordagem de criação de valor público desenvolvida por Moore e Khagram (2004) destaca três questões fundamentais, relacionadas à gestão da estratégia, gestão política e gestão da eficiência: (1) qual o "valor público" importante a organização procura produzir?; (2) quais "fontes de legitimidade e apoio" poderiam ser invocadas para autorizar a organização a tomar medidas e fornecer os recursos necessários para sustentar o esforço para criar esse valor?; e (3) com quais "capacidades operacionais", incluindo novos investimentos e inovações, poderia a organização contar (ou desenvolver) para entregar os resultados desejados?

Como consequência, o interesse público transcende o auto interesse individual e os cidadãos tornam-se capazes de atuar em conjunto com o governo e outros atores, ancorado em um Novo Serviço Público que traz a governança democrática e em rede como uma visão poderosa para os administradores públicos de agora e do futuro.

Na perspectiva do desenvolvimento do Estado, a governança pública busca expandir e superar o paradigma de uma administração pública associada a um papel de estado como executor direto no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços públicos, como um modelo burocrático espelhado em organizações mecanicistas caracterizadas por hierarquia, verticalização, rigidez, insulamento. Exatamente em sentido oposto ao modelo mecanicista, a governança pública, baseia-se em modelos orgânicos, flexíveis, orientados para resultados, com mecanismos amplos de *accountability*, controle e permeabilidade, em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores - estado, terceiro setor, mercado,

dentre outros, no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços (BRASIL, 2014; DIAS, 2012; RAQUEL, 2012). Deste modo, para que uma estratégia de desenvolvimento se efetive, faz-se necessário uma administração pública democrática e aberta, pautada na legitimidade, coletividade em busca de resultados não apenas econômicos, mas que sejam significativos para uma cidadania engajada, esclarecida e crítica, fatores preponderantes para a concepção de governança pública como processo dinâmico (DIAS, 2012; , 2003). A Governança Pública como processo dinâmico significa o ensaio de um modelo de Administração Pública no qual as atividades de um governo são pensadas e realizadas considerando que as demandas sociais não são uma responsabilidade isolada deste agente, do mercado ou da sociedade civil (DIAS, 2012).

Neste pensamento, Mark Moore estudou o efetivo trabalho dos gestores públicos no processo de criação de valor público ao redor do mundo (MOORE, 1994). O valor público criado compreende os resultados do aumento de eficiência e eficácia entregues para os cidadãos a partir da ação governamental, seja na aplicação de políticas públicas ou na oferta de bens ou serviços públicos. E este conceito se conecta a questões que envolvem a legitimidade, o resgate da responsabilidade objetiva do Estado, em face da adoção de mecanismos privados, bem como o envolvimento da sociedade na gestão dos serviços públicos (DENHARDT, 2012, MOORE, KHAGRAM, 2004).

Enfim, a criação de valor público para a sociedade, resultante da aplicação de boas práticas de governança pública (BRASIL, 2014), pode ser compreendida como os produtos ou os resultados gerados, preservados ou entregues, que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

A interpretação de interesse público, embora controversa na literatura, influencia o modo de atuação dos gestores públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2007), sendo a finalidade primordial do Estado a realização do interesse público, ou seja, o atendimento daquelas necessidades entendidas como públicas (MATIAS-PEREIRA, 2014). Dessa forma, o Estado deve priorizar o interesse coletivo. No entanto, conforme destacado por Secchi (2009), os modelos organizacionais são oscilatórios na Administração Pública. Assim sendo, os gestores das instituições públicas devem buscar a excelência na entrega dos resultados à sociedade por meio da prestação de serviços de qualidade, acompanhamento das políticas públicas, planejamento e execução orçamentária dos diferentes setores, ou seja, em quaisquer funções administrativas, a efetividade constitucional deve ser alcançada.

### **A Busca Pela Excelência Em Gestão Pública**

Para se falar em gestão para a excelência no serviço público, é preciso compreender o que vem a ser qualidade e como ela se insere no contexto da administração pública, em especial no Brasil. Neste estudo importa o conceito e o uso da expressão qualidade no contexto das organizações públicas e, principalmente, no contexto das organizações universitárias.

Nos estudos sobre qualidade presentes na literatura é quase um consenso entre os pesquisadores de que é mais fácil perceber que propriamente definir o que é qualidade (FILARDI et al, 2016). O tema qualidade foi discutido ao longo do século passado por inúmeros estudiosos, alguns deles seminiais, como Feigenbaum, Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, Carr e Littman, dentre outros (GARVIN, 1992). Dadas as contribuições trazidas por estes estudiosos ao contexto dos sistemas de gestão da qualidade, o conceito de qualidade evoluiu, sendo associado, dentre outros: à ausência de defeitos ou à conformidade com as especificações; à melhoria de processos; e ao valor percebido pelo indivíduo ou cidadão; (GARVIN, 1992; CROSBY, 1979; CARR; LITTMAN,1992; FILARDI et al, 2016).

A Administração Pública no Brasil vem, gradativamente, em busca da melhoria dos serviços prestados ao cidadão e à sociedade por meio da evolução de programas de qualidade levado a efeito pelo Governo Federal. Desde 2005, a ênfase tem sido no Programa GesPública (BRASIL, 2014a), um modelo de gestão preocupado com os resultados e voltado à obtenção de melhores níveis de qualidade e eficiência nos serviços prestados aos cidadãos, por meio da aplicação de variadas tecnologias de gestão com propósito de consubstanciar a sua atuação para alcance das estratégias nacionais, em especial, o aumento da competitividade do País. O programa envolvendo todos os poderes e esferas da administração pública, constituindo em um grande desafio em razão de sua complexidade e de seu impacto na execução das políticas públicas, com efeitos importantes na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011).

Observa-se que o Programa GesPública instrumentaliza as organizações públicas interessadas na busca pela excelência em gestão por meio da disseminação gratuita do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) que contém os critérios de excelência aplicáveis à gestão pública e de seus instrumentos correlatos (BRASIL, 2014a), como: Carta de Serviço ao Cidadão Guia de Simplificação de Processos, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Cidadão, Instrumento de Auto Avaliação e Guia de Gestão de Processos (BRASIL, 2014a; 2014b).

Estes instrumentos colocados à disposição dos órgãos e entidades públicas brasileiras são ferramentas essenciais para dar o pontapé inicial em busca de um sistema de melhoria da gestão dos serviços públicos. Contudo, o número de organizações públicas que se abriram para a implantação das melhorias em seu sistema de gestão, com base no GesPública, é incipiente (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011). E quando se trata de Universidades Públicas Federais, é inexistente, como mostrou estudo desenvolvido por Fowler, Mello e Costa Neto (2011) que investigou a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais brasileiras.

Assim, para buscar a excelência na geração de valor para a sociedade é preciso remover nas organizações públicas, as barreiras que atuam como fontes de resistência à mudança e buscar uma abordagem integrativa que capte esses fatores e os fenômenos que os envolvem como sintomas de questões mais profundas e persistentes. E essas barreiras devem ser removidas para que se rompa com este “círculo vicioso de distância de poder, foco no curto prazo, planejamento reativo e priorização dos controles sobre o desenvolvimento de mecanismos de governança” (MIGUELES; ZANINI, 2015, p. XXXIV).

### **Concepções Sobre Governança E Excelência No Contexto Da Gestão Universitária**

Dado que o lócus deste estudo são as universidades públicas, elas são compreendidas como organizações complexas que se constituem como instrumento estratégico de ação usado pela administração pública para produção e disseminação de serviços públicos educacionais de nível superior, baseados em três dimensões indissociáveis: ensino, pesquisa e extensão (DENHARDT; DENHARDT, 2007; MOITA; ANDRADE, 2009).

Como toda organização social formada por pessoas, as universidades também são entidades socioculturais emanadas de ideais, crenças e valores da sociedade e tem como função principal contribuir para a realização das necessidades e expectativas dessa sociedade em busca da melhoria da qualidade de vida de toda a população (COLOSSI, 2004).

Sob o enfoque da metáfora orgânica que focaliza as organizações como sistemas vivos e, como tal, em um contínuo processo de trocas com os seus ambientes (BERTALANFLY, 1975), as universidades como sistemas complexos recebem influências das mais variadas formas, sendo essas influências constituídas de riscos e oportunidades. As trocas que se estabelecem são cruciais para a própria manutenção da forma de sistema aberto, uma vez que, nas interações com o ambiente, as universidades podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptarem ao ambiente e evoluírem, proporcionando a automanutenção (MORIN, 2011; SERVA, 1992).

De tal modo, destaca-se que a governança pública é vista com conexão com a melhoria da qualidade (ou dos processos, dos relacionamentos, do desenvolvimento), o que traz de forma implícita a excelência, uma vez que em um processo de melhoramento contínuo se eleva o nível de qualidade e como consequência, se alcança níveis de excelência.

Como exemplo, as ideias trazidas por Bizerra, Alves e Ribeiro (2012) e Dias (2012) podem ser destacadas como representativas dentre as abordagens que remetem à melhoria. Primeiro, que a governança pública pode ser compreendida como conjunto de princípios básicos e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, a partir de um melhor gerenciamento dos seus processos e atividades e da promoção da prestação de contas responsável (*accountability*) com transparência de suas ações (BIZERRA; ALVES; RIBEIRO, 2012); e a segunda, Dias (2012) ressalta que os cinco elementos da concepção de governança pública em conjunto caracterizam-na como “um movimento que se reconhece como um jeito de governar em que a cooperação é o fio condutor do desenvolvimento que cada esfera social deseja, além de evidenciar que este movimento deve ser coordenado pelo Estado, porém com menos governo e mais governança.” (p. 137).

Por outro lado, sob o ponto de vista empírico, a governança e a excelência em gestão pública encontram lugar comum em alguns instrumentos no contexto das recentes iniciativas do Governo Federal brasileiro, em resposta tanto a pressões externas (internacionais) quanto internas (nacionais). Como exemplo, do contexto externo, as pressões decorrentes do próprio sistema capitalista, que, em tempos de globalização, torna o ambiente cada vez mais competitivo e impõe, às organizações e governos, constantes modificações em seus padrões de comportamento, como forma de se ajustarem às novas demandas de uma sociedade cada vez mais exigente (OLIVEIRA et al., 2013). No contexto interno, a pressão decorrente dos movimentos sociais e grupos de interesse legítimos que buscam maior participação na formulação e implantação de políticas públicas pelas quais são afetados.

Assim, criar valor público significa oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas tanto do cidadão quanto da coletividade, que sejam política e legitimamente desejadas e requeiram a geração de mudanças sociais (MOORE; KHAGRAM, 2004). Em outras palavras, criar valor social requer estratégia e pressupõe legitimidade, coletividade e resultados que modifiquem aspectos da sociedade.

Independentemente de serem públicas ou privadas, a depender da forma de condução de suas atividades acadêmicas e administrativas, as universidades podem se tornar mais ou menos eficientes. E sendo públicas, o

custo dessa ineficiência para a sociedade pode ser demasiadamente alto, dada a relevância das atividades desenvolvidas nessas instituições nos processos indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. Adicionado a essa relevância, o crescimento observado nas últimas décadas na abertura de novas universidades públicas e privadas, não se pode mais aceitar amadorismos em sua gestão ou qualquer tipo de ineficiência ou omissão por parte de seus dirigentes.

A universidade pública brasileira, devido à responsabilidade que lhe é atribuída em direção ao desenvolvimento da sociedade e da Nação, há muito vem mantendo em suas agendas constantes debates envolvendo questões, dentre outras, sobre a sua verdadeira missão, quais suas funções primordiais, qual público deve atender e priorizar ou como se integrar e comportar frente às novas dinâmicas do complexo ambiente político, econômico, social e ambiental no qual está inserida (GESSER et al., 2021). Para ajudar a construir essas respostas é importante conhecer elementos que se inserem como desafios emergentes à gestão e à própria sobrevivência das universidades, tais como a gestão da responsabilidade e dos riscos, de forma que o debate fomentado sobre esses elementos, contribua na busca de uma Teoria da Gestão Universitária (SCHLICKMANN; OLIVEIRA; MELO, 2014) que abarque toda a complexidade do fenômeno.

Dessa forma, para cumprir o seu papel com a coordenação e envolvimento de tantos atores, a instituição universitária se desdobra em diferentes missões, visões e valores, sobretudo quando o seu fazer envolve as mais diferentes áreas da ciência (SCHMITZ JÚNIOR, 2019).

Destarte, não é tão fácil tomar decisões, pois não se sabe quais são as variáveis nem as concepções de excelência e de governança que permeiam o ambiente e influenciam na tomada de decisões em seu contexto específico. Assim, é preciso conhecer essas concepções e trazê-las às discussões e alinhamento, para que nenhuma energia seja dispersada e se tenha como foco, a geração de valor para a sociedade.

### **III. Procedimentos Metodológicos**

O presente estudo busca resposta à seguinte questão: Quais as concepções dos gestores sobre governança e busca pela excelência em gestão na Universidade Federal de Santa Catarina? Por meio de uma abordagem qualitativa-descritiva, a pesquisa tem uma característica construtivista, tendo em vista que se busca compreender os significados subjetivos da interação entre sujeitos e objeto pesquisado, além de buscar nos sujeitos, o ponto de vista a partir do qual se darão as análises das questões da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Quanto às estratégias de investigação (CRESWELL, 2010), este estudo caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo (YIN, 2010), uma investigação de uma unidade específica (Universidade Federal de Santa Catarina), situada em seu contexto (sul do Brasil), selecionada segundo critérios pré-determinados (oportuno para investigar o tema governança e excelência, por se tratar de uma das cinco melhores Universidades Federais brasileiras, com múltiplos atores e inter-relacionamentos que tornam a gestão cada vez mais complexa), utilizando múltiplas fontes de dados (publicações sobre as universidades, documentos, instrumentos normativos, entrevistas, dentre outras) que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado (concepções sobre Governança e Excelência na Universidade).

Em virtude da própria complexidade do tema pesquisado, optou-se pela observação do fenômeno partindo da percepção de uma das partes interessadas: os gestores da instituição. Estes gestores atuam no nível estratégico da Universidade, com poder de participação ativa nos processos de tomada de decisão em suas respectivas áreas de atuação, áreas estas escolhidas, prioritariamente, por serem vitais à implementação de um sistema de governança que impulse a busca pela excelência na gestão, ao tempo que conduza a Universidade no cumprimento de sua imprescindível missão de produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, propiciar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica e a solidariedade, numa perspectiva de construção de uma sociedade justa e democrática em busca de qualidade da vida.

Nessa perspectiva, foram definidos como sujeitos da pesquisa: o Reitor e a Vice-reitora; o Diretor do Gabinete do Reitor; os Pró-reitores de Assuntos Estudantis, de Graduação, de Pós-graduação, de Extensão, de Pesquisa, de Administração, de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; o Secretário de Planejamento e Orçamento; e o Diretor do Departamento de Gestão da Informação. Dessa forma, foram realizadas entrevistas em profundidade com 12 (doze) gestores nos anos 2019 e 2020.

Os documentos foram explorados de acordo com os processos de Planejamento (PDI), Avaliação (Relatório da Autoavaliação Institucional) e Controle (Relatório de Gestão, UFSC em Números), considerando, na busca, as dimensões Governança e Excelência em Gestão e suas respectivas categorias definidas para análise, devidamente apresentadas no tópico seguinte.

As perguntas básicas que nortearam as entrevistas buscavam a compreensão e considerações dos participantes sobre: a) a concepção e finalidade(s) da Governança na Universidade; e b) concepção de “Excelência” e sua aplicação à gestão universitária; e a finalidade (ou propósito) da busca pela Excelência pela Universidade (excelência para quê e para quem?).

Quanto às ferramentas utilizadas para a análise dos dados e apresentação dos resultados, optou-se pela Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004, p.31) por se tratar de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. A análise de conteúdo foi realizada por meio de categorização por temas, ou análise temática, a qual consistiu em isolar temas em estudo e extrair as partes utilizáveis de acordo com as categorias identificadas (BARDIN, 2004). Esse método analítico compõe-se de três fases principais: (i) pré-análise (organização da base documental selecionada e transcrição das entrevistas gravadas); (ii) descrição analítica, para o estudo aprofundado do material (procedeu-se após a transcrição das entrevistas, onde cada resposta foi inserida em planilha eletrônica e agrupada de acordo com a questão e o tema, o que possibilitou a sistematização das informações obtidas nos dados coletados em uma visão ampliada das respostas para a análise dos resultados); e (iii) interpretação inferencial, que procede ao tratamento, inferência e interpretação dos dados, realizou-se a análise dos dados agrupados de acordo com o tema, categorias e fatores de análise, com alguns casos tratados estatisticamente e outros a partir da transcrição de partes significativas da resposta do entrevistado para triangular com a análise documental e a fundamentação teórico-empírica.

No desenvolvimento do estudo algumas limitações podem se impor à pesquisa. Uma importante limitação diz respeito ao desafio de estabelecer um diálogo entre os elementos do tema proposto, governança pública, excelência e gestão universitária, visto que transitam em diferentes campos de estudo, tais como Administração Pública, Ciência Política, Ciência Econômica, Administração de Empresas e Ciências da Educação. Contudo, este diálogo se faz necessário para que se tenha uma visão multidimensional e transdisciplinar do fenômeno estudado, de forma a identificar os aspectos que o aproximam ou distanciam e promover o debate entre os atores teóricos e práticos dos respectivos campos, tal como preceitua Morin (2003) em um dos três princípios do pensamento complexo, o dialógico, que se baseia na associação de noções ao mesmo tempo complementares, concorrentes e antagônicas, além de indissociáveis e indispensáveis para a compreensão de uma mesma realidade.

Assim, importante ressaltar que a pesquisa, tal como delineada e operacionalizada, tornou viável a resposta à questão geral norteadora de todo o trabalho e o alcance dos objetivos propostos, conforme resultados a seguir apresentados.

#### IV. Resultados E Discussão

Nessa seção, buscou-se compreender, por meio das respostas dos entrevistados, quais as suas concepções sobre governança e a excelência na Universidade.

##### Concepções Sobre Governança

A começar pelas concepções sobre governança, nas respostas sobre o que é governança, no contexto da universidade e no entendimento dos entrevistados, as concepções se mesclam entre as finalidades da governança (alcance dos objetivos de longo prazo, construção coletiva da visão, coordenação de diferentes atores e realização do processo de gestão) e as instâncias da governança (parte da gestão superior e árvore decisória colegiada). O quadro 01 apresenta as concepções sobre governança, na perspectiva dos gestores entrevistados.

Quadro 1 - Concepções sobre governança

Termos-chaves	O que é Governança
Alcance dos objetivos	Governança é atingir os objetivos propostos, principalmente os de longo prazo com <b>racionalidade</b> . [L1]
Visão do que é a Universidade	A Governança é a <b>visão</b> do que é a Universidade. [L3]
Coordenação de diferentes atores	A Governança é uma <b>administração e coordenação das diversas práticas com os diferentes atores</b> para as finalidades específicas. [L5]
Realização do processo de gestão; construção coletiva da visão	Governança é realizar o processo de gestão com o propósito de trabalhar com <b>sujeitos que possuem pensamento crítico, com experiência e formação</b> . Sendo assim, é preciso <b>direcionar a visão para construir coletivamente</b> . [L6]
Parte da gestão superior	Governança é a parte de gestão da Universidade, que compõe o reitor, vice, pró-reitores, dando seguimento à hierarquia. [L7]
Árvore decisória colegiada	[...] a Governança é uma árvore decisória em que <b>nenhuma ação é monocrática</b> , em que há <b>decisão colegiada</b> desde o menor tecido até um grande sistema. [L9]

Fonte: dados da pesquisa

Ao mencionarem elementos que envolvem as dimensões finalidades e instâncias da governança, sob um olhar fragmentado, as concepções apresentadas no quadro 01 podem remeter à ideia de que cada gestor

compreende a governança de maneira distinta e divergente. Porém, numa abordagem sistêmica e integradora, o conjunto de respostas traz uma concepção abrangente do que vem a ser e como está inserida a governança na universidade. Essa abordagem integradora posiciona a governança na UFSC, dentro da perspectiva intraorganizacional da governança pública, como um conjunto de práticas que permeia toda a universidade desde o menor tecido até um grande sistema, que toma como base os objetivos de longo prazo como **direcionadores** da visão, com racionalidade e **construção coletiva que envolve diferentes atores e sujeitos que possuem pensamento crítico, experiência e formação**, onde nenhuma ação é monocrática e as decisões são colegiadas.

Importante destacar que em uma das respostas, o entrevistado traz uma concepção sistêmica da governança na universidade, como um organismo vivo composto por vários sistemas, em uma analogia com a biologia:

[...] a Governança na Universidade funciona como um organismo que é composto por vários sistemas. Cada organismo possui o sistema respiratório, e dentro estão localizados os tecidos, quais sejam: o muscular, nervoso e assim por diante. Cada tecido é composto por células. Sendo assim, a Governança ocorre em alguns “tecidos”, que possuem sequência e desencadeamento. Ou seja, cada unidade administrativa é gerida pelo colegiado. Em seguida, tem os seus conselhos de unidades administrativas, de centro, que são compostos pelos coordenadores de curso, até o Universitário. Então, a Governança é uma árvore decisória em que nenhuma ação é monocrática, em que há decisão colegiada desde o menor tecido até um grande sistema (L9).

Com essa analogia é possível inferir o quanto a governança está inserida e capilarizada na estrutura da universidade, desde o pilar, que são os departamentos acadêmicos até o conselho superior que em conjunto representam as instâncias de governança da UFSC. Nesse mesmo caminho, o entrevistado L1 compreende que a governança na universidade se apresenta de duas formas: uma centralizada, representada pela administração superior e outra descentralizada, que congrega colegiados dos centros de ensino e dos departamentos acadêmicos.

Quando pensamos em Governança, sempre imaginamos a administração superior. Contudo, não é assim que funciona a universidade, pois ela é matriz. Então, o pilar que nós temos são os departamentos - do ponto de vista ativo - que são congregados no núcleo. Logo após, existe a estrutura central. Decisões relacionadas à atividade fim são tomadas nos centros, que têm seus colegiados - colegiado do departamento, colegiado do Centro. Então, isso não faz nenhuma relação, a rigor, com a administração principal. Diante disso, existem dois tipos de governança: a centralizada e a descentralizada [...]. A função da Governança é atingir os objetivos propostos, principalmente os de longo prazo com racionalidade (L1).

Conforme consta na estrutura organizacional da UFSC, O Conselho Universitário, o Conselho de Curadores e as quatro Câmaras Superiores (de Graduação, de Pesquisa, de Extensão e de Pós-Graduação) constituem os órgãos deliberativos centrais, sendo o Conselho Universitário a mais alta instância de governança. Além dessas instâncias, a Universidade conta também com os colegiados das unidades acadêmicas, constituídos por Conselho de Unidade (Centros de Ensino ou Campus), Colegiado de Departamento, Colegiado de Programa de Pós-Graduação e Colegiado de Curso de Graduação. Nessas instâncias deliberativas são tomadas as decisões de níveis estratégico, tático e operacional no direcionamento da universidade para cumprimento de sua missão e alcance de sua visão. Nas palavras do entrevistado L11, em todas as instâncias “esse trabalho é desenvolvido com o objetivo de levar a instituição no topo do ranking, dentro de cada área, para que a universidade pública seja vista como as melhores em excelência do país.” (L11).

Esse modelo de decisão colegiada é uma prática em todas as Universidades Federais brasileiras, uma característica que mostra ao mesmo tempo o espaço democrático e participativo que permeia as decisões tomadas neste lócus e também a natureza complexa de algumas decisões, como revela um dos gestores entrevistados:

A UFSC tem uma metodologia para tomada de decisão. A instituição possui vários colegiados em diferentes níveis de importância, que são fundamentais em cada setor. O colegiado do curso de graduação [...] tem um campo de atuação em que ele pode decidir sobre a chefia de um professor. Contudo, no caso específico do curso [...] ele está inserido num Centro de Ensino [...] que tem um colegiado de representantes de professores, do alunado, servidores técnicos administrativos, que constitui uma instância decisória máxima no Centro de Ensino. Existe ainda a câmara de graduação, de pós-graduação, extensão, pesquisa. Existem quatro câmaras com competências próprias que decidem com dois conselhos superiores, composto pelo conselho curador e universitário, além das instâncias que são interligadas que formam uma teia. Muitas vezes uma ação de uma câmara de ensino (graduação), de curto, médio, ou longo prazo pode, conseqüentemente, acabar influenciando todas decisões de outra câmara ou do conselho universitário. Sendo assim, existem limitações [...] que devem ser supridas ouvindo os especialistas (L10).

A perspectiva apresentada por esse gestor ilustra bem os riscos nos quais se podem incorrer quando essas “limitações” não são claramente conhecidas nas respectivas instâncias ou quando a são, não são respeitadas pelos tomadores de decisão. De uma forma ou de outra, além dos limites estabelecidos, uma comunicação efetiva entre os envolvidos, inclusive ouvindo os especialistas quando necessário, como sugere o L10, pode contribuir para um ambiente profícuo para a aprendizagem no processo decisório.



Conforme declarou um dos entrevistados, um dos principais desafios para a efetividade da Governança na Universidade “é que cada pessoa tem um pensamento diferente dentro da instituição, sendo assim, cada ser humano é um gestor dentro da UFSC. Todos possuem direito de opinar, assim como em uma sociedade democrática” (L2). Contudo, pensar diferente pode significar olhar o problema ou apresentar uma solução sob nova perspectiva e, acima de tudo, a possibilidade de aprender com as diferenças. De acordo com um gestor entrevistado, “é preciso aprender o tempo todo com as diferentes instâncias de governança” (L10).

Além das instâncias de governança já mencionadas, embora não conste no organograma da universidade, a gestão superior da UFSC designou um comitê presidido pelo Reitor e composto por todos os pró-reitores e secretários, do qual participam ativamente nas reuniões mensais para as mais diversas deliberações e monitoramento das ações estabelecidas. A depender da relevância de determinados assuntos, independente da instância deliberativa, são estabelecidas comissões específicas para tratar adequadamente a situação e subsidiar o processo decisório. Essa iniciativa de instituir um Comitê Gestor, mostra que a liderança superior da UFSC busca a promoção do processo decisório fundamentado em evidências, tendo as reuniões mensais do Comitê como um dos principais instrumentos, uma vez que nessas reuniões os diversos indicadores e respectivas ações são monitoradas e avaliadas em sua consecução, o que vai ao encontro de um dos pilares importantes, tanto da governança quanto da excelência em gestão, cujas concepções serão apresentadas a seguir.

### **Concepções Sobre Excelência**

De forma a captar as concepções dos gestores acerca do que consideram excelência no contexto da universidade, nas entrevistas as questões abordavam o conceito de excelência e sua aplicação à gestão universitária; a finalidade ou o propósito da busca pela excelência e sobre a existência de um modelo de Gestão para a Excelência implantado ou em implantação na Universidade. Algumas respostas sobre a excelência foram explicitadas pelos entrevistados quando discorriam sobre a visão da universidade declarada no PDI: “Ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2019, p.25).

Nas respostas, alguns entrevistados consideram que a UFSC já é uma instituição de excelência; outros, que ela está no caminho certo, em busca da excelência e, por isso, de forma geral, trazem as concepções sobre a excelência, no contexto da universidade, em diversas perspectivas, tais como: de orientação a padrões superiores de qualidade no ensino, pesquisa e extensão; de desempenho superior naquilo que entrega para o setor produtivo e para a sociedade; e de ser um ambiente saudável para os seus profissionais e produtivo cientificamente; de manutenção, continuidade, complexidade e de preocupação com as gerações futuras.

Nas perspectivas da orientação a padrões superiores de qualidade e do desempenho superior naquilo que entrega para o setor produtivo e para a sociedade, os respondentes associam a excelência ao ensino, pesquisa e extensão aos resultados que a universidade se propõe a gerar nesse tripé.

[...] os objetivos específicos orientam a padrões de qualidade. Nós somos excelentes porque a sociedade tem que dizer que nós somos excelentes (L2).

No meu entendimento quando eu falo de excelência eu tenho que estar sempre pensando no tripé ensino, pesquisa e extensão [...] se eu quero ter uma universidade de excelência, eu preciso ter uma excelência no ensino, uma excelência na pesquisa e uma excelência na extensão (L12).

Se pudesse resumir o que entendo por excelência, seria o desempenho superior em relação ao produto que nós damos para a sociedade. [...] nós temos que ser excelentes na formação dos nossos profissionais, não apenas na qualidade, mas também na atualidade que esse profissional tem em relação com o que o mercado exige. Quando eu falo no mercado não é apenas indústrias, mas o próprio governo. Então, nós temos que ter excelência junto às empresas quando fazemos extensão, quando fazemos pesquisa aplicada. Enfim, a excelência se relaciona com os resultados que a universidade se propõe a gerar (L1).

Nas perspectivas da complexidade, da preocupação com as gerações futuras e da excelência como um ambiente saudável para os profissionais, a concepção está centrada nas pessoas e no ambiente de trabalho que potencialize a construção de uma universidade não apenas para os que nela estão hoje, mas também para os que hão de vir. Nessa concepção, ser excelente:

[...] possui uma sustentação complexa e bem mais profunda (L2).

É ser uma universidade saudável, produtiva cientificamente. Então, quando falamos de uma universidade saudável na busca da sua excelência nós precisamos ter profissionais que tenham uma identidade profissional com o ambiente de trabalho e que construam essa universidade para além da geração que passa por aqui, para além dos alunos que passam por aqui, então para isso nós precisamos ter metas que possam potencializar esse trabalhador (L6).

Um dos maiores desafios atuais da UFSC é atingir o primeiro lugar em Excelência dentre as Universidades Públicas brasileiras (L1)

Então a excelência, ela precisa atender esse tripé, porque então eu atendo os estudantes, atendo a comunidade Universitária, atendo a comunidade de cientistas (L12).

Na perspectiva da manutenção e continuidade, a excelência é concebida como um alto padrão de qualidade que precisa ser mantido ou continuado em seu tripé ensino, pesquisa e extensão.

A missão da UFSC é continuar sendo uma das instituições com maior indicativo de excelência do Brasil. Para se manter a excelência é necessário garantir a qualidade dos serviços, da pesquisa, proporcionar o aumento das relações com o setor produtivo, além de realizar um planejamento de programa de internacionalização (L1).

É o momento que a gente vê como resultado, agora, o recente ranking que saiu que nos coloca entre as 10 melhores universidades da América Latina, mostra que de fato nós estamos no caminho da Excelência. Pesquisa de qualidade, pesquisa de topo, tanto em nível nacional como internacional; o ensino também de qualidade e a extensão também realizada com muita maestria (L12).

Quanto à finalidade ou propósito da busca pela Excelência pela Universidade, as respostas apontam para quem e para quem é a excelência.

[...] excelência na entrega, naquilo que está sendo entregue para a sociedade. (L1)

[...] para ser uma universidade saudável [...] cuidar das pessoas e não só das pessoas do processo de organicidade dessa universidade. E no sentido de saber o que fazemos, como fazemos, qual a minha interlocução com o outro, com o docente, com os técnicos da categoria de educação, com um aluno. Então esse processo de gestão da universidade precisa ser muito aguçado e cuidado para que a gente chegue no nível de excelência. Mas esse processo não vai ter efetividade se nós não cuidarmos das pessoas. [...] excelência para a sociedade, estamos aqui por causa da sociedade (L6).

[...] a excelência na Universidade é composta pelo tripé: ensino, pesquisa e extensão. É preciso ter qualidade nesses três quesitos. [...] no ranking que saiu a Universidade está entre as 10 melhores da América Latina. Isso mostra que estamos no caminho da Excelência (L12).

A UFSC possui vocação forte para o setor produtivo, principalmente na parte industrial, que têm como principal fator a multiculturalidade, que é uma área forte. E, também, no campo da saúde e educação possui alguns diferenciais (L2).

As respostas desses gestores indicam uma concepção de excelência para “atender todos os aspectos” que envolvem a qualidade, refletida nos resultados, do ensino, da pesquisa e da extensão (L2), da gestão (L1); para ser uma “universidade saudável” (L6) que cuida das pessoas com as quais interage. E para quem é a excelência? – para a sociedade, para o setor produtivo e a multiculturalidade do segmento industrial, para a saúde, para a educação, para as pessoas direta ou indiretamente inseridas na universidade, como docentes, técnicos-administrativos, alunos e outras com as quais ela interage.

Sobre a existência de um modelo de Gestão Universitária para a Excelência, implantado ou em implantação, como o Gespública, por exemplo, os gestores, em sua maioria, disseram desconhecer se na UFSC, pelo menos já se cogitou a hipótese de adotar um modelo. No entanto, um gestor mencionou que na década de 90 tiveram um programa de qualidade total com planejamento estratégico, que foi efetivo para a época. Mas que hoje, além do PDI que é a ferramenta de direcionamento, não se pode dizer que a UFSC tenha um programa efetivo implantado. Alguns apresentaram argumentos para a não adoção de um modelo padrão de gestão para a excelência, e sim de modelos que cheguem a resultados, mesmo com diversidade nas formas:

Não possuímos um programa de excelência aqui. Nós temos, na verdade, alguns conceitos que estamos utilizando (L1).

A instituição é celular [...] é um conjunto de subsistemas que fazem também a riqueza da universidade. Eu acho que a ideia não é ter todos seguindo o mesmo modelo [...] tem que se buscar modelos que de alguma maneira cheguem a resultados [...] a forma, é realmente importante que ela tenha essa diversidade, por isso é uma universidade também, certo? Não dá para comparar procedimentos, pontos de vista de um curso “a” com um curso “b”, de um departamento “a” com um departamento “b”, de um centro “x” com um outro centro “y” [...]. Mas, eu acho que o importante [...] é que todas essas unidades, subsistemas, tenham em comum a missão e a visão da universidade (L4).

Nessa concepção de modelos que cheguem a resultados, a missão e a visão compartilhada por todos na instituição seriam os balizadores do planejamento de cada um dos subsistemas, diante do modelo universitário, no caso o PDI, o que possibilitaria a diversidade de formas com a qual cada unidade contribuiria para a excelência na universidade, seja mantendo, construindo coletivamente ou buscando essa excelência.

Contudo, de forma específica, alguns programas foram apontados como aqueles que visam a excelência, como é o caso da internacionalização e os de pós-graduação que possuem nível 6 e 7 na avaliação da Capes; e dos cursos de graduação com conceito 5 no Inep, além de outros programas e cursos citados como de excelência ou em direção a ela, alguns com os resultados começando a aparecer e outros em estágios mais avançados, consolidados.

Por fim, como afirma Harvey (2006), a melhoria contínua da qualidade no sistema educacional está associada ao trabalho de propor padrões de excelência para o direcionamento do aprendizado institucional, a partir da concretização de critérios que permitam comparação e reflexão por parte dos diversos sujeitos a respeito de

seu contexto. No caso das universidades federais brasileiras, os padrões de excelência estão contidos no sistema de avaliação. Como exemplo, a pós-graduação, por ser o lócus formador de pesquisadores e profissionais do mais alto nível, sobretudo nas universidades públicas onde se concentram o maior número de programas *stricto sensu* do país, tem o seu sistema de avaliação estabelecido pela Capes/MEC, com proposições de padrões de excelência para o direcionamento do aprendizado institucional neste nível de formação. A partir de requisitos que precisam ser evidenciados em processos avaliativos sistemáticos para obtenção de conceitos, em uma escala evolutiva que inicia com o conceito 3, considerado satisfatório - atende o padrão mínimo de qualidade; aos conceitos 6 e 7 os quais representam um alto padrão internacional de desempenho, padrão Classe Mundial, aplicáveis para programas de doutorado.

No caso da UFSC, a própria pós-graduação foi mencionada como modelo para a excelência, ou melhor, como “o coração da construção da excelência” (L5). Nessa concepção, as metas estabelecidas para a expansão (aumentar o número de programas), a consolidação (melhorar a qualidade desses programas na criação deles), a solidariedade (auxiliar a melhoria dos programas já existentes e que estão em fase de consolidação) e a internacionalização (expansão) são os principais e significativos balizadores para a construção coletiva dessa excelência.

Cabe à PROPG estimular a criação de cursos de pós-graduação que tenham impacto e relevância para a sociedade, fomentem a inovação e sejam competentes na transferência de conhecimento [...] no aprimoramento do ensino fundamental e médio em cursos específicos para os professores da rede pública [...] estimulando a criação de cursos que atendam às necessidades de formação humana e de inovação tecnológica [...] a produção de conhecimento especializado para a construção de bem-estar, e [...] garantir o mais amplo impacto de sua atividade na sociedade, o que será obtido com a melhor identificação das demandas das regiões em que esses cursos estiverem inseridos (UFSC, 2019, p.85).

Pensar a pós-graduação como o “coração da construção da excelência” (L5), demonstra a imprescindibilidade desse subsistema, que integra um sistema maior, vivo, em constante interação com os outros subsistemas e com o ambiente: o sistema humano e o sistema universidade, ou melhor, organização universitária. E nos dois sentidos, ambos como sistemas vivos: do corpo humano como parte de um organismo vivo, com um coração que pulsa, bombeia o sangue para os pulmões para que ele possa receber oxigênio, depois distribui o sangue rico em oxigênio e nutrientes para os tecidos do corpo e, por fim, retira produtos residuais (como dióxido de carbono) dos tecidos, e sem o qual o corpo não vive; e da universidade, a pós-graduação no cumprimento da sua missão institucional gera sinergias capazes de movimentar todo o sistema universidade rumo a patamares mais elevados no ensino, na pesquisa e na extensão, razão da existência da universidade, possibilitando, assim, o mais amplo impacto de sua atividade na sociedade (UFSC, 2019). Afinal, a busca pela excelência não visa o alcance da perfeição e sim a ausência da acomodação, da inércia, da entropia.

## **V. Considerações Finais**

A educação superior pública é relevante como política estratégica de desenvolvimento local, regional e nacional e, nesse contexto, as universidades federais brasileiras têm a complexa missão de geração, preservação e difusão do saber.

No intuito de responder à pergunta “quais as concepções dos gestores sobre governança e busca pela excelência em gestão na Universidade Federal de Santa Catarina?”, entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas a 12 gestores da alta liderança da UFSC com o objetivo compreender suas concepções sobre governança e busca pela excelência em gestão.

Sobre governança, as análises mostram que as concepções se mesclam entre as finalidades da governança (alcance dos objetivos de longo prazo, construção coletiva da visão, coordenação de diferentes atores e realização do processo de gestão) e as instâncias da governança (parte da gestão superior e árvore decisória colegiada).

Quanto à busca pela excelência em gestão, as respostas mostram as concepções sobre a excelência em diversas perspectivas no contexto da universidade, tais como: de orientação a padrões superiores de qualidade no ensino, pesquisa e extensão; de desempenho superior naquilo que entrega para o setor produtivo e para a sociedade; de ser um ambiente saudável para os seus profissionais e produtivo cientificamente; de manutenção, continuidade, complexidade e de preocupação com as gerações futuras. E para quem é a excelência que se busca? É para a sociedade, para o setor produtivo e a multiculturalidade do segmento industrial, para a saúde, para a educação, para as pessoas direta ou indiretamente inseridas na universidade, como docentes, técnicos-administrativos, alunos e outras partes interessadas (stakeholders) com as quais ela interage no seu cotidiano.

Com essas concepções, todos os gestores reconhecem que a UFSC já é uma universidade de excelência ou que ela está no caminho certo, em busca da excelência, em consonância com sua visão explícita no PDI: “Ser uma Universidade de Excelência e Inclusiva”. E, embora não tenham um programa de excelência padronizado, como o Gespública, possuem alguns conceitos que são aplicados e têm o PDI como ferramenta que direciona a busca pela excelência na universidade.

Assim, as concepções de governança e busca pela excelência em gestão na Universidade se mostram complementares. Enquanto a governança é concebida como alcance dos objetivos de longo prazo, construção coletiva da visão, a coordenação de diferentes atores e realização do processo de gestão, a busca pela excelência é concebida numa perspectiva de complexidade, de preocupação com as gerações futuras e de uma excelência traduzida como um ambiente saudável para os profissionais, ou seja, uma concepção centrada nas pessoas e num ambiente de trabalho que potencialize a construção de uma universidade não apenas para os que nela estão hoje, mas também para os que hão de vir.

Em relação a pesquisas futuras, a partir dos resultados obtidos e das limitações do presente estudo, considera-se que a literatura sobre os temas governança pública, busca pela excelência e gestão universitária raramente traz uma abordagem sistêmica e integradora dessas temáticas, o que mostra ainda ter muito a explorar. Entre os vários caminhos para pesquisa, sugere-se a complementação ou desdobramentos do presente estudo, considerando outros atores e em outras universidades públicas federais ou de outros níveis de governo.

### Referências

- [1] Abreu, Ana Cláudia Donner; Helou, Angela Regina Heinen Amin; Fialho, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades Epistemológicas Para A Ampliação Da Teoria Da Administração Pública: Uma Análise A Partir Do Conceito Do Novo Serviço Público. *Cadernos Ebape*, V. 11, N. 1, P. 608-620, Dez. 2013. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400009>
- [2] Balbachevsky, Elizabeth; Kerbaui, 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] Bardin, Laurence. *Análise De Conteúdo*. Luís Antero Reto E Augusto Pinheiro (Trad.). 3 Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- [4] Bernheim, Carlos Tünnermann; Chauí, Marilena De Souza. *Desafios Da Universidade Na Sociedade Do Conhecimento: Cinco Anos Depois Da Conferência Mundial Sobre Educação*. Brasília: Unesco, 2008.
- [5] Bizerra, Andre Luiz Villagelim; Alves, Francisco José Dos Santos; Ribeiro, Cíntia De Melo De Albuquerque. Governança Pública: Uma Proposta De Conteúdo Mínimo Para Os Relatórios De Gestão Das Entidades Governamentais. In: *Encontro De Administração Pública E Governo – Enapg. Anais*, Salvador, 2012. Disponível Em: <[http://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?E=Mtu0mze=>](http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?E=Mtu0mze=>)>. Acesso Em: 07 Maio 2023.
- [6] Brasil. Constituição Da República Federativa Do Brasil, 1988. Disponível Em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso Em: 11 Abr. 2023.
- [7] Brasil. Ministério Do Planejamento, Orçamento E Gestão. Secretaria De Gestão Pública. Programa Gespública, Modelo De Excelência Em Gestão Pública. Brasília; Mp, Segep, 2014a. Versão 1/2014.
- [8] Brasil. Ministério Do Planejamento, Orçamento E Gestão. Secretaria De Gestão Pública. Programa Gespública. Carta De Serviços Ao Cidadão: Guia Metodológico; Brasília; Mp, Segep, 2014. Versão 3/2014b. 54p.
- [9] Brasil. Tribunal De Contas Da União (Tcu). Governança Pública: Referencial Básico De Governança Aplicável A Órgãos E Entidades Da Administração Pública E Ações Indutoras De Melhoria / Tribunal De Contas Da União. Brasília: Tcu, Secretaria De Planejamento, Governança E Gestão, 2014.
- [10] Brasil. Lei Nº. 9.394, De 20 De Dezembro De 1996. Estabelece As Diretrizes E Bases Da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível Em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm#art9viii](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm#art9viii)>. Acesso Em: 08 Maio 2023.
- [11] Brasil. Lei Nº. 10.861, De 14 De Abril De 2004. Institui O Sistema Nacional De Avaliação Da Educação Superior – Sinaes E Dá Outras Providências. Disponível Em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/L10.861.htm)> Acesso Em 08 Maio 2023.
- [12] Carr, David; Littman, Ian D. *Excelência Nos Serviços Públicos: Gestão Da Qualidade Total Na Década De 90*. Rio De Janeiro: Qualitymark, 1992.
- [13] Colossi, Nelson. (Orgs.). *Cenários Da Gestão Universitária Na Contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004. P. 17-35.
- [14] Creswell, 2010 – Creswell, John W. *Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- [15] Crosby, Philip. *Quality Is Free*. Nova York: Mcgraw-Hill, 1979.
- [16] Denhardt, Janet V; Robert B. Denhardt. *The New Public Service*. Amonk. New York: M. E. Sharpe, 2007.
- [17] Denhardt, Robert B. *Teorias Da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- [18] Dias, Taisa. *Governança Pública: Uma Concepção Teórico-Analítica Aplicada No Governo Do Estado De Santa Catarina A Partir Da Implantação Das Secretarias De Desenvolvimento Regional*. Tese (Doutorado Em Administração). Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- [19] Filardi, Fernando; Freitas, Angilberto Sabino De; Irigaray, Hélio Arthur; Ayres, Ana Beatriz. (Im) Possibilidades Da Aplicação Do Modelo De Excelência Em Gestão Pública (Megp). *Revista De Administração Pública*, V. 50, N. 1, P. 81-106, Jan./Fev. 2016. <https://doi.org/10.1590/0034-7612142566>
- [20] Fowler, Eliane D'martin; Mello, Carlos Henrique Pereira; Costa Neto, Pedro Luiz De Oliveira. Análise Exploratória Da Utilização Do Programa De Qualidade Gespública Nas Instituições Federais De Ensino Superior. *São Carlos: Gestão E Produção*, V. 18, N. 4, P. 837-852, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0104-530x2011000400011>
- [21] Gesser, Grazielle Alano; Oliveira, Clésia Maria De; Machado, Marília Ribas. Governança Universitária: Contribuições Teóricas. In: *Colóquio Internacional De Gestão Universitária*, 17, 2017, Mar Del Plata. Anais, Florianópolis. 2017. Disponível Em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181109/104\\_00262.pdf](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181109/104_00262.pdf)>. Acesso Em: 16 Abr. 2023.
- [22] 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, V. 26, P. 5-23, Jan./Abr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>
- [23] Harvey, L. *Understanding Quality*. Berlin: Ua Bologna Handbook, 2006.
- [24] Klein, Karla; Pizzio, Alex; Rodrigues, Waldecy. Governança Universitária E Custos De Transação Nas Universidades Da Amazônia Legal Brasileira. *Educação & Sociedade*, Campinas, V. 39, N. 143, P.455-474, Abr./Jun. 2018.
- [25] Kooiman, J. *Governing As Governance*. Londres: Sage, 2003
- [26] Marcovitch, Jacques. *Universidade Em Movimento*. *Revista Usp*, V. 105, P.43-50, 2015.

- [27] Matias-Pereira, José. Governança No Setor Público. São Paulo: Atlas, 2010.
- [28] Matias-Pereira, José. Curso De Administração Pública: Foco Nas Instituições E Ações Governamentais. 4. Ed., Rev. E Atual. São Paulo: Atlas, 2014.
- [29] Migueles, Carmem; Zanini, Marco Tulio (Orgs.). Excelência Em Gestão Pública: Espaços Para Atuação. Rio De Janeiro: Alta Books, 2015.
- [30] Moita, Filomena M.G.S.C.; Andrade, Fernando C. B. Ensino-Pesquisa-Extensão: Um Exercício De Indissociabilidade Na Pós-Graduação. Revista Brasileira De Educação, Rio De Janeiro, V. 14, N. 41, P. 269-280, Maio/Ago. 2009.
- [31] Moore, Mark H. Public Value As The Focus Of Strategy. Australian Journal Of Public Administration, V. 53, N. 3, P. 296-303, 1994. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8500.1994.Tb01467.X>
- [32] Moore, M. H; Khagram, S. On Creating Public Value: What Business Might Learn From Government About Strategic Management. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper, V. 3, Cambridge, Ma: John F. Kennedy School Of Government, Harvard University, 2004. Disponível Em: <<https://scholar.harvard.edu/markmoore/publications/creating-public-value>>. Acesso Em: 21 Abr. 2023.
- [33] Morin, Edgar. A Cabeça Bem-Feita: Repensar A Reforma, Reformar O Pensamento. 8ª Ed. Rio De Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- [34] Morin, Edgar. Os Sete Saberes Necessários À Educação Do Futuro. Catarina Eleonora Da Silva E Jeanne Sawaya. (Trad.) 2. Ed. Rev. São Paulo: Cortez; Brasília, Df: Unesco, 2011.
- [35] Oliveira, Clésia Maria De; Guilherme, Crystiany Maria; Lima, Natália Escobar Alioti; Siena, Osmar; Barros, Eliane Gemaque Gomes; Pedruzzi Junior, Aloir. Transparência E Acesso A Informação: Os Desafios Enfrentados Na Implementação Da Lei Nº 12.527 Na Fundação Universidade Federal De Rondônia. In: Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Nas Américas, 13, Buenos Aires. Anais, 2013.
- [36] Paes De Paula, Ana Paula. Administração Pública Brasileira: Entre O Gerencialismo E A Gestão Social. Rae, V.45, N.1, P.36-49, Jan/Mar.2005. Disponível Em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>>. Acesso Em: 7 Maio. 2023.
- [37] Raquel, Izabela. Governança Pública: A Consolidação De Uma Matriz Com Atributos Que Caracterizam O Tema, Na Perspectiva De Especialistas. Dissertação (Mestrado Em Administração). Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- [38] Sampaio, Sônia; Santos, Georgina Gonçalves. A Governança No Ensino Superior Brasileiro Público: Polêmicas E Novas Compreensões Sobre O Uso Do Conceito. In: Conferência Forges, 6, 2016, Campinas. Anais, Campinas: Aforges, 2016. Disponível Em: <<https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2022/04/Forges-5-107.pdf>>. Acesso Em: 21 Abr. 2023.
- [39] Secchi, Leonardo. Modelos Organizacionais E Reformas Da Administração Pública. Revista De Administração Pública, V. 43, N. 2, P. 347-369, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- [40] Serva, Maurício. O Paradigma Da Complexidade E A Análise Organizacional. Revista De Administração De Empresas, V. 32, N. 2, P. 26-35, 1992. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000200004>
- [41] Schlickmann, Raphael; Oliveira, Maurício Roque Serva De; Melo, Pedro Antônio De. Administração Universitária: Desvendando O Campo Científico No Brasil. Revista Gestão Universitária Na América Latina - Gual, Florianópolis, P. 160-181, Jan. 2014.
- [42] Schmitz Júnior, Salézio. Gestão Universitária Democrática: Reflexões E Proposições Às Universidades Federais De Santa Catarina. Tese (Doutorado Em Administração). Universidade Federal De Santa Catarina, 2019.
- [43] Universidade Federal De Santa Catarina (Ufsc). Plano De Desenvolvimento Institucional (Pdi 2020-2024). 2019. Disponível Em: <<https://pdi.ufsc.br/files/2020/08/Pdi-2020-2024-Pagina-Dupla.pdf>>. Acesso Em: 20 Abr. 2023.
- [44] Yin, Robert K. Estudo De Caso: Planejamento E Métodos. 4.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.