

APG3 Administração pública, governo e terceiro setor
REDES, UNIVERSIDADES E GOVERNANÇA PÚBLICA

Resumo

A governança pública aborda um conjunto de mecanismos que visa conduzir as políticas públicas e prestar serviços de interesse coletivo. O processo de governança pressupõe a abertura do Estado para sua articulação com a rede de *stakeholders*. No contexto das universidades, as redes influenciam as estratégias destas instituições de ensino superior (IES) por serem detentoras de recursos e de informações que possibilitam a implementação das ações preconizadas pelas políticas públicas destas instituições. Mecanismos de governança passaram a facilitar a intervenção destes atores. Neste contexto, este ensaio tem o propósito de identificar como as práticas de governança das universidades influenciam os relacionamentos com as redes de *stakeholders*. A partir da discussão, conclui-se que as práticas de governança acabam influenciando o relacionamento das IES com as redes de *stakeholders* ao incentivar a transparência, a eficiência no uso do recurso, o agir de forma proba, a responsabilidade, a prestação de contas e o atendimento do interesse público nas ações das IES.

Palavras-chave: Governança; Redes; Stakeholders; Gestão Universitária.

Abstract

Public governance addresses a set of mechanisms that aim to conduct public policies and provide services of collective interest. The governance process presupposes the openness of the State to its articulation with the network of stakeholders. Networks influence the strategies of higher education institutions (HEIs) as they hold resources and information that enable the implementation of actions recommended by the public policies of these institutions. Governance mechanisms facilitated the intervention of these actors. In this context, this essay aims to identify how university governance practices influence relationships with stakeholder networks. From the discussion, it is concluded that governance practices end up influencing the relationship of HEIs with stakeholder networks by encouraging transparency, efficiency in the use of the resource, acting honestly, responsibility, accountability and meeting the public interest in the actions of HEIs.

Keywords: Governance; Networks; Stakeholders; University Management.

1 Introdução

Políticas públicas são criadas como resposta do Estado às suas demandas e às da sociedade (CARVALHO *et al*, 2002). Preocupam-se em estudar e elucidar estratégias para solucionar os problemas públicos (NIGRINI; LLANOS, 2009). Embora estas, sejam reguladas, formuladas e providas pelo Estado, englobam preferências, escolhas e decisões de diferentes atores. Assim, para que sejam implementadas, possuem uma dinâmica interorganizacional, não podendo ser compreendidas de forma dissociada do seu contexto estratégico e institucional, uma vez que “são formuladas, implementadas e avaliadas a partir de uma rede de atores” (CALMON; COSTA, 2013, p. 11).

A noção de redes está associada à interdependência dos agentes que a compõem. Apesar da relevância da ação individual, a abordagem das redes reconhece que as ações da organização se restringem e se limitam a uma estrutura de relações sociais complexa. Isto porque os atores das políticas públicas não podem produzir sozinhos, os efeitos e os resultados esperados. Dependem uns dos outros (CALMON; COSTA, 2013).

No processo de formulação de políticas públicas, segundo Macedo *et al.* (2015) diversos atores participam exercendo influência direta e/ou indireta, em diferentes momentos do processo. De acordo com Marques (2013), todas as fases do processo de formulação de políticas envolvem múltiplos atores estatais e não estatais que atuam e exercem influência sob estas. Assim, as políticas públicas são produzidas por meio de conexões entre diversos atores que atravessam as fronteiras da organização.

Entre os atores que desenvolvem políticas públicas, estão as universidades públicas. Estas são organizações pluralistas, em que múltiplos interesses, de diferentes grupos associam-se a elas e, como toda organização, interagem com diversos atores dentro do seu ambiente: indivíduos, comunidades, organizações, governo (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; HATCH, 2013). Estes atores ao interagirem para formar o ambiente imediato de uma organização são chamados de *stakeholders*. Em seu sentido estrito, este termo refere-se a qualquer ator vital para a sobrevivência e/ou para sucesso da organização. Entretanto, em sentido amplo, abrange a necessidade de levar em consideração nas decisões organizacionais todo ator afetado pelas atividades da organização (HATCH, 2013). Segundo Freeman e McVea (2001) *stakeholders* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos da organização.

Considerando os *stakeholders* das universidades, Teixeira e Castro (2015, p. 242) destacam que, no Brasil, o Governo Federal é o *stakeholder* principal por ser legislador regulador e fiscalizador destas instituições e que, por meio de outros atores, as IES fortalecem o mercado social e econômico. Os autores ressaltam ainda que se enquadra como *stakeholder* indivíduo que “fiscaliza, apoia e alerta as IES pela falta de coerência, participação ou caráter”, sendo este um colaborador para “melhoria da qualidade da IES na prestação de serviços aos usuários” e aos grupos interessados em geral (sociedade, IES, Governo, empresas, alunos e professores).

Além destes, destacam os *stakeholders* que “compartilham e promovem interesses nas pesquisas, nos produtos e serviços desenvolvidos pelas IES, com o intuito de lucro e domínio de mercado futuro para a empresa” (TEIXEIRA; CASTRO, 2015, p. 242). Nota-se, portanto, que distintos e diversos *stakeholders* fazem parte da rede de relacionamento das universidades, os quais tem interesse e exercem influência no desenvolvimento das políticas públicas destas instituições.

Segundo Teixeira e Castro (2015) as estratégias das IES são influenciadas e direcionadas pelos seus diversos *stakeholders*, uma vez que para a implementação das ações preconizadas pelas políticas públicas que envolvem as IES, de acordo com Calmon e Costa (2013), recursos financeiros, políticos e organizacionais e as informações necessárias para produzir os efeitos e resultados estão distribuídos na rede de *stakeholders* destas instituições.

Em decorrência da influência destes atores, segundo Calmon e Costa (2013), há uma tendência de que as interações ocorridas nesta rede sejam institucionalizadas, estabelecendo-se regras formais e informais de interação, processos de certificação, monitoramento... Seguindo esta tendência, considerando a estrutura de governo das universidades, a influência das redes de *stakeholders* resultou na criação de mecanismos mais adequados para a prestação de informações para o “mundo externo” facilitando a intervenção destes atores, contribuindo para a gestão universitária (AMARAL; MAGALHÃES, 2000, p. 14). Entre estes mecanismos, está a governança pública.

A governança pública aborda um conjunto de mecanismos que visa conduzir as políticas públicas e prestar serviços de interesse coletivo (BRASIL, 2014) em que o relacionamento entre as partes interessadas assume um papel de destaque, com ênfase na relação Estado-sociedade, a fim alcançar os objetivos coletivos para garantir o bem comum (IBGC, 2015; SLOMSKI *et al.*, 2008; SLOMSKI, 2009; BRASIL, 2014; MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016).

De acordo com Bresser-Pereira (2009, p.35), entende-se governança como “o processo de governar do qual outros grupos e indivíduos – a sociedade civil – participam”. Para Denhardt e Catlaw (2017, p. 293) o processo de governança reflete a “maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas”. Portanto, depreende-se a presença das redes que envolvem as instituições no fenômeno da governança.

A interação entre atores no setor público, possibilitada pelo processo de governança, pressupõe, portanto, a abertura do Estado para uma articulação com a rede de *stakeholders* e “requer mudanças de comportamento por parte de todos os atores envolvidos, que somente se modifica com o tempo e a partir de estímulos formais, que devem ser fomentados principalmente pelo Estado por este ser o principal mediador e negociador neste contexto” (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016, p. 183).

Diante desta necessidade de mudança, do papel central assumido pelo Estado e da influência das partes interessadas sobre as estratégias das IES e sobre a implementação de políticas públicas por estas instituições, este ensaio tem o propósito de identificar *como as práticas de governança das universidades influenciam os relacionamentos com as redes de stakeholders*.

2 Redes e Stakeholders

Toda organização interage com diversos atores dentro do seu ambiente: indivíduos, comunidades, organizações, governo, etc. Estes atores ao interagirem para formar o ambiente imediato de uma organização são chamados de *stakeholders*. Em seu sentido estrito, este termo refere-se a qualquer ator vital para a sobrevivência e/ou para sucesso da organização. Entretanto, em sentido amplo, abrange a necessidade de levar em consideração nas decisões organizacionais todo ator afetado pelas atividades da organização (HATCH, 2013). Segundo Freeman e McVea

(2001), os *stakeholders* compreendem qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que pode afetar a realização dos objetivos da organização.

De acordo com Amaral e Magalhães (2000, p. 7), representa, tradicionalmente, “aquele a quem se confia o dinheiro dos vários apostadores até à definição de qual ou quais apostadores o irá/irão receber”. Já Teixeira Neto (2019, p. 1) define como “pessoas ou grupos que dependem de uma organização para alcançarem seus objetivos e metas, e de quem, por sua vez, a organização depende”.

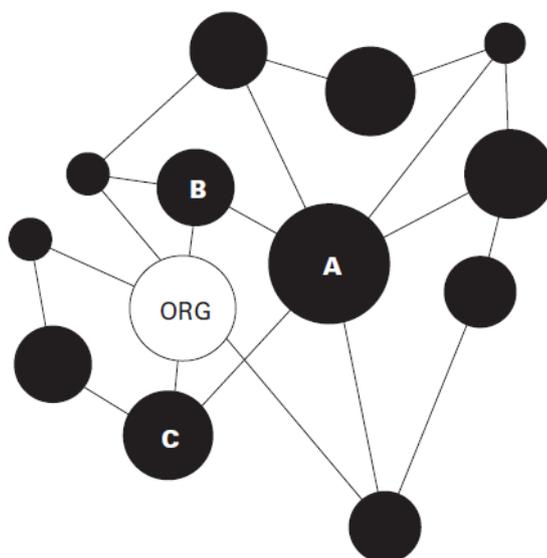
No contexto universitário, Amaral e Magalhães (2000) caracterizam os *stakeholders* como a pessoa ou entidade com interesse no ensino superior com certo direito de intervenção: alunos, pais, Estado, sociedade, o próprio sistema. Neste contexto, segundo Mainardes *et al.* (2010), o leque de *stakeholders* de uma universidade tende a ser amplo.

Para Teixeira e Castro (2015) participam da rede de *stakeholders* que envolvem as IES, o governo, empregadores e órgãos regularizadores, tais como Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os autores destacam ainda “a sociedade local, micro, pequenas e grandes empresas (indústrias), deputados, senadores, governadores e prefeitos, escolas de ensino médio, organizações não governamentais”, formando uma ampla rede de *stakeholders* (TEIXEIRA; CASTRO, 2015, p. 245). Considerando as instituições públicas, Gesser (2018) identificou como principais grupos de interesse: os órgãos de controle, os servidores, o MEC, as organizações da sociedade civil e alunos.

Portanto, evidencia-se a presença de diferentes partes interessadas nas redes de *stakeholders* das universidades. Segundo Amaral e Magalhães (2000), estas partes têm como função assegurar que os benefícios sociais e os valores inerentes das universidades não sejam desvirtuados e dão voz aos diferentes interesses da sociedade, ativando a sensibilidade da instituição ao meio, garantindo sua relevância no contexto.

As relações com os *stakeholders* da organização, de acordo com Hatch (2013) formam a rede interorganizacional, desmonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Redes Interorganizacionais



Fonte: Hatch (2013).

Para Snow (2015), uma rede refere-se ao conjunto de atores (nós) e aos laços (links) entre eles. Assim, os nós apresentados, na Figura 1, representam os diversos atores do ambiente organizacional e as linhas, os laços de troca em busca de recursos, informações, oportunidades, serviços... (HATCH, 2013). As redes, segundo Junqueira e Dapuzzo (2010), apresentam como elemento estrutural básico, o ator. Este representa uma pessoa ou um conjunto agrupado em uma unidade social (empresa ou associação) com atributos específicos e identificáveis. Os diversos atores são, em geral, caracterizados como 'nós'. Esse conceito de redes relacionado a um conjunto de 'nós' conectados "tem como pressuposto as relações sociais, a interação entre as unidades". Esta concepção "permite visualizar a rede social como um conjunto de relacionamentos, uma malha, um tecido social que possui relações relativamente estáveis e de natureza não hierárquica e independente" (JUNQUEIRA; DAPUZZO, 2010, p.546).

Neste sentido, de acordo com Amaral e Magalhães (2000), o ambiente social e econômico das instituições de ensino superior passa a ser visto como uma teia pela qual estas devem se integrar a fim de sobreviver enquanto organização. Essas redes estão associadas às interações que ultrapassam as fronteiras da organização, uma vez que são ilimitadas, interligando direta ou indiretamente diversos atores (STOCKET *et al.*, 2019; SNOW; FJELDSTAD, 2015).

Na gestão pública, conforme Junqueira e Dapuzzo (2010), a proliferação das redes ocorreu em decorrência das transformações nas relações entre o Estado e a sociedade. Segundo os autores, "o surgimento das redes como modo de suprir a incapacidade de os governos darem conta da complexidade dos problemas sociais cria novas formas de coordenação para atender às demandas da população" (JUNQUEIRA; DAPUZZO, 2010, p.546).

Para atender a estas demandas, a estruturação das redes pressupõe o compartilhamento, entre seus diversos atores, de interesses e objetivos comuns. Neste sentido, a interdependência faz parte do conceito de redes. A interdependência refere-se à diversidade de atores, governamentais e não governamentais existentes nas redes e a garantia que os objetivos compartilhados por estes sejam atendidos (JUNQUEIRA; DAPUZZO, 2010). Essa interdependência faz com que a existência da rede dependa de uma "realidade múltipla e complexa, em que o reconhecimento do outro e a definição de objetivos comuns para a construção de um tecido social podem tornar a gestão mais eficaz e eficiente" (JUNQUEIRA; DAPUZZO, 2010, p. 547).

Visando contribuir para a gestão eficaz, a rede de *stakeholders* facilita controle e coordenação dentro e entre organizações que envolvem as universidades, unindo este tecido social (SNOW; FJELDSTAD, 2015). Esta coordenação e a cooperação proporcionada pelas redes é fundamental para o sucesso organizacional e para implementação de políticas públicas por parte das IES, uma vez que é necessário a participação de todas as partes interessadas nas decisões das estratégias e inovações que cercam as instituições de ensino superior (TEIXEIRA; CASTRO, 2015).

3 Universidades Públicas e Governança

Da fragilidade do modelo político, da deficiência do modelo administrativo e da insuficiência de governabilidade, dentre outros fenômenos, emergiu a necessidade da adoção de novas práticas políticas, distintas do modelo burocrático, e de uma nova gestão pública pelo Estado, orientada pela eficiência, efetividade e eficácia, pela criação de valor e pela ética (MATIAS-PEREIRA, 2010; GUERREIRO RAMOS, 1989).

A crescente complexidade da ordem social, de acordo com Diniz (1996, p. 13), resultou na flexibilidade por parte do Estado, considerando a sua capacidade de “descentralizar funções, transferir responsabilidades e alargar, ao invés de restringir, o universo dos atores participantes, sem abrir mão dos instrumentos de controle e supervisão”.

A administração pública passa então a se reestruturar com o compromisso de contribuir para que o Estado se constitua como agente fundamental na defesa dos valores humanos, no seu próprio processo de desenvolvimento e na promoção da cidadania (DIAS, 2012). As universidades públicas, como parte integrante da Administração Pública, foram impactadas por essa necessidade de adoção de novas práticas gerenciais.

Entre as novas práticas gerenciais, estão as associadas a governança. A governança, na perspectiva de Bresser-Pereira (1997), refere-se a um dos aspectos centrais da reforma do Estado. De acordo com Kissler e Heidemann (2006) o entendimento sobre governança pública não é claro, mas está associado a uma mudança política, visando a composição de novas formas de gestão.

Segundo Marques (2013), o termo governança surgiu na década de 1990 para designar um processo específico de formulação de políticas envolvendo agências estatais e atores privados, sendo diretamente associado à reforma do Estado, à nova gestão pública, à participação social, à democracia e ao controle social. Para o autor, a governança pode ser definida como conjuntos de atores estatais e não estatais interligados por laços formais e informais que operam dentro do processo de formulação de políticas e inseridos em configurações institucionais específicas. O autor ressalta que a ideia de governança admite a incorporação de processos informais, sendo que uma parte significativa do processo de formulação de políticas envolve atividades e relações informais e a governança permite que estes sejam considerados no processo.

Loffer (2001 apud KISSLER; HEIDEMANN, 2006) aborda a governança como as reformas administrativas e de Estado que objetivam a ação conjunta eficaz, transparente e compartilhada entre atores (Estado, empresas, sociedade civil...), que buscam solucionar, de forma inovadora, os problemas sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Casanova *et al.* (2018, p. 3163), concebem a governança como “rede de políticas, com atores que manejam interesses a depender dos recursos disponíveis, mediados por regras e por seu grau de influência”. Caracterizam a, portanto, pelas relações de interdependência entre os diversos atores dotados de relativa autonomia, sem subordinação formal, que exercem influência sobre as ações da organização.

Já, para Diniz (1996, p. 13), a governança refere-se ao “conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses”. Damkowski e Rösener, (2003, p. 73, apud KISSLER; HEIDEMANN, 2006) abordam o conceito de governança local, este definido “como uma ação conjunta via rede de todos os *stakeholders* (grupos de cidadãos, administração, prefeituras, associações tradicionais, clubes, empresas), em prol do bem da coletividade”.

Meza, Moratta e Groschupf (2016) compreendem a governança pública como conjunto de reformas administrativas que buscam atender às demandas da sociedade e o bem comum com transparência e com a participação dos cidadãos nos processos decisórios. Segundo os autores, “nesta perspectiva, a governança pública remete a um enfoque pluralista, constituindo um novo modelo político, por consenso e

cooperação” (MEZA; MORATTA, GROSCHUPF, 2016, p. 142). Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança pública engloba um conjunto de mecanismos que têm como fim derradeiro conduzir as políticas públicas e prestar serviços de interesse coletivo (BRASIL, 2014).

Na visão de Santos e Moré (2021), a flexibilidade interpretativa deste conceito, justifica-se por ser um fenômeno dinâmico em constante desenvolvimento. Entretanto, segundo Araújo (2002, p. 6), embora não haja definição clara sobre governança, é quase consensual sua relação direta com o fenômeno da governabilidade. Para Bresser Pereira (1998) a governabilidade e a governança são muitas vezes confundidas entre si.

A governabilidade refere-se às “condições substantivas/materiais de exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo”, podendo ser entendida como a autoridade política do Estado e relacionada a “capacidade que este tem para agregar os múltiplos interesses dispersos pela sociedade e apresentar-lhes um objetivo comum para os curto, médio e longo prazos”. Segundo Bresser Pereira (1998, p. 33) a governabilidade refere-se à “capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade”. Relaciona-se com o “apoio obtido pelo Estado às suas políticas e à sua capacidade de articular alianças e coalizões/pactos entre os diferentes grupos sócio-políticos para viabilizar o projeto de Estado e sociedade a ser implementado” (ARAÚJO, 2002, p. 6).

Araújo (2002) ressalva que a governança pode ser considerada um meio para atingir a governabilidade. Assim, trata-se de uma ferramenta analítica que permite a compreensão dos processos de ação coletiva que organizam a interação dos atores, a dinâmica dos processos e as “regras do jogo”, com as quais decisões são tomadas e comportamentos determinados (HUFTY; BÁSCOLO; BAZZANI, 2006).

4 Discussão: Governança e a Rede de *Stakeholders* das Universidades.

Nas últimas década, segundo Amaral e Magalhães (2000, p. 11), “assistiu-se a uma alteração profunda do modo de relacionamento entre as universidades, o Estado e a sociedade”. Entre os fatores que conduziram esta alteração, destaca-se a proliferação das instituições de ensino superior privadas, a massificação do ensino, as dificuldades de financiamento e o surgimento de teorias neoliberais acompanhadas da ideia de ineficiência do setor público, incentivando a presença do “mercado” no setor.

Ricardo (2011) corrobora ressaltando que as mudanças sociais trouxeram a necessidade de alteração do comportamento das instituições de ensino superior em relação às partes interessadas. Nestas condições, as estratégias governamentais alteraram-se. O surgimento dos *stakeholders*, representantes dos diferentes interesses que cercam a sociedade (empresariais, religiosos, culturais...) na estrutura de governação das universidades influenciou a criação de “dispositivos mais susceptíveis de dar respostas adequadas ao "mundo exterior", de tornar as instituições mais "relevantes" (AMARAL; MAGALHÃES, 2000).

O Estado passou, então, a tomar medidas para garantir que as partes interessadas possam intervir, ao invés de proteger e afastar as IES das intervenções e influências externas (AMARAL; MAGALHÃES, 2000). Assumiu, portanto, um novo papel como agente de governança, passando a ser cooperativo a fim de produzir o bem comum em conjunto com outros atores (KISSLER; HEIDEMANN, 2006) e, estes atores, por meio das redes, passaram a facilitar o controle e a coordenação na gestão pública (SNOW; FJELDSTAD, 2015).

A governança passou, portanto, a influenciar os relacionamentos presentes nas redes das universidades. Neste sentido, segundo Schmitt (2011, p. 90) verifica-se “uma crescente referência às redes como estrutura ou mecanismo de governança, capaz de integrar múltiplos “portadores de interesse” (*stakeholders*)”.

Os mecanismos de governança, de acordo com Teixeira e Castro (2015, p. 252) “são instrumentos que os auxiliam no difícil caminho de harmonizar necessidades organizacionais e a demandas dos diversos *stakeholders*”, influenciando os relacionamentos entre as partes envolvidas. Para os autores, a adoção de práticas de governança pelas IES, visa responder às necessidades por elas percebidas em interação e diálogo com seus *stakeholders*.

A boa governança no setor público, segundo a IFAC (2013), permite que as instituições atuem considerando o interesse das partes, permitindo a participação destas na gestão e pressupõe o compromisso com a integridade e com valores éticos, o gerenciamento de riscos e de desempenho por meio de controle internos eficazes e a implementação de boas práticas de transparência.

Neste contexto, são princípios da boa governança, de acordo com Banco Mundial: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014). Considerando conceitos similares, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), define como princípios básicos da governança: transparência; equidade; prestação de contas (*accountability*); e responsabilidade corporativa. Estes princípios orientam, influenciam e direcionam as relações das instituições de ensino superior com as partes interessadas que fazem parte das redes destas organizações.

Considerando a legitimidade, de acordo com este princípio, não basta apenas analisar o cumprimento da lei, é preciso verificar se o interesse público e o bem comum foi atendido nas ações desenvolvidas pela IES (BRASIL, 2012). Já o princípio da equidade assegura que todos tenham acesso ao exercício dos direitos civis: a liberdade de expressão, ao acesso à informação, a educação... (BRASIL, 2010). O princípio da responsabilidade corresponde ao zelo pela sustentabilidade das organizações, atingindo longevidade ao incorporar considerações de ordem social e ambiental nas suas operações (IBGC, 2015). O princípio da eficiência busca a melhor relação entre a qualidade do serviço e a qualidade do gasto (BRASIL, 2010). O da probidade refere-se ao dever de agir com zelo, probidade, economia e observância às regras e procedimentos ao gerir bens e valores públicos (IFAC, 2001). O princípio da transparência retrata a possibilidade de acesso às informações da IES, requisito de controle do Estado pela sociedade civil (BRASIL, 2014). E, por fim, o princípio da *accountability* refere-se à obrigação de assumir responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática (BRASIL, 2011).

A adoção destes princípios de boas práticas de governança pelas IES influencia seus os relacionamentos com as redes de *stakeholders*, uma vez que estes estão diretamente relacionados ao controle social, a democracia e a participação social (MARQUES, 2013). Segundo Marques (2013) a desconfiança do Estado por parte dos *stakeholders* pode ser amenizada com o desenvolvimento do controle social e da participação institucionalizada e a governança auxilia neste processo.

Considerando a aplicação dos princípios, ao agir com transparência, as partes interessadas passam a ter acesso às políticas, ações e estratégias implementadas pelas IES e, principalmente, à prestação de contas da utilização dos recursos públicos, o que coloca em evidência a eficiência do gasto e a responsabilidade de ordem fiscal, gerencial e programática do seu uso. Assim, sabe-se quanto, como e

quem é o responsável pelo gasto, informação essencial para o controle exercido pelas partes.

Esse controle social condiciona o agir com eficiência na aplicação dos recursos públicos pelas IES para atingir o bem comum e o interesse das partes. Os princípios de boas práticas governança instrumentalizam o controle por parte da rede de *stakeholders*, ao mesmo tempo que as redes condicionam às IES a adoção destes princípios e a melhores práticas de gestão e transparência.

Quanto a responsabilidade, este princípio afeta toda a rede de *stakeholders*, uma vez que o pensar sustentável é condicionante para sobrevivência das IES e para manutenção e otimização dos recursos disponíveis no ambiente. Há que se destacar que a relevância do agir de forma proba e em observância às regras a fim de garantir a confiança dos *stakeholders* para que novos laços e oportunidades sejam gerados para a IES. Neste sentido, valores e padrões éticos devem ser incorporados pelas IES e devem ser a base das políticas, procedimentos e ações, bem como do comportamento pessoal dos colaboradores.

A adoção destes princípios condiciona o comportamento das IES ao incentivar a transparência, a responsabilidade, a eficiência do uso dos recursos, a prestação de contas e o agir proba, o que acaba influenciando o relacionamento das IES com seus *stakeholders* ao instrumentalizar o controle social a fim de garantir que os benefícios sociais e os valores inerentes das universidades não sejam desvirtuados buscando o atendimento do interesse público e do bem comum (AMARAL; MAGALHÃES, 2000).

5 Considerações Finais

Mudanças sociais alteraram o ambiente das instituições de ensino superior e afetaram a relação destas instituições com as partes interessadas. Neste sentido, mecanismos foram criados para atender às necessidades da rede de *stakeholders* que envolve estas instituições.

Entre estes mecanismos, destaca-se a governança. Embora não haja consenso sobre o conceito deste fenômeno, nota-se que a maioria das definições envolve a ideia de redes, de partes interessadas. A exemplo de Casanova *et al.* (2018, p. 3163), que concebem a governança como “rede de políticas, com atores que manejam interesses a depender dos recursos disponíveis, mediados por regras e por seu grau de influência”, Denhardt e Catlaw (2017, p. 293) que definem o processo de governança como a “maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas”.

Percebe-se, portanto, a alta relação entre estes fenômenos: as redes e as práticas de governança. Neste sentido, as práticas de governança acabam influenciando o relacionamento das IES com as redes de *stakeholders* ao incentivar a transparência, a eficiência no uso do recurso, o agir de forma proba, a responsabilidade, a prestação de contas e o atendimento do interesse público nas ações das IES.

Tais práticas garantem e mantêm a confiança necessária para as redes e dão legitimidade para que estas instituições atinjam o interesse público e o bem comum. A implementação destas ações e a gestão adequada das partes proporcionam aprendizagem mútua para os atores e contribuem para a qualidade do trabalho e para o atendimento dos objetivos, garantindo que os benefícios sociais e os valores inerentes das universidades não sejam desvirtuados (AMARAL; MAGALHÃES, 2000). Assim, práticas de governança devem ser implementadas e incentivadas pelas IES

para que o relacionamento com a rede de *stakeholders* seja cada vez mais fortalecido e contribua para o desenvolvimento sustentável destas.

Referências Bibliográficas

- AMARAL, A; MAGALHÃES, A. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 2 , p. 7-28, 2000.
- ARAÚJO, Sérgio, Conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. **Textos para discussão ENAP**, n. 45, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Glossário de termos do controle**, 2012.
- 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. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico TCU 2011-2015**, BRASÍLIA, 2011.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. **Portaria-Segecex 4, de 26 de fevereiro de 2010**: Manual de auditoria operacional, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1988.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **A reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Globalização e catching up. In: BRESSER-PEREIRA, L.C. **Globalização e competição**: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 19-50, 2009.
- CALMON, P.; COSTA, A. T. M. Redes e governança das Políticas públicas. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 1, p. 1-29, 2013.
- CARVALHO, A.; SALLES, F.; GUIMARÃES, M.; UDE, W. **Políticas públicas**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2002.
- CASANOVA, A. O.; GIOVANELLA, L.; CRUZ, M.M.; FERREIRA, M.F.D.C. Atores, espaços e rede de políticas na governança em saúde em duas regiões de saúde da Amazônia Legal. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 10, p. 3163-3177, 2018.
- DENHARDT, R.B.; CATLAW, T. J. Além do modelo racional: em direção à teoria democrática da organização pública. In: **Teorias da administração pública**. 2 ed. trad. São Paulo: Cengage Learning, 2017, p. 235-310.
- DIAS, T. **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). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2012.
- DINIZ, E. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 1996.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **A Stakeholder approach to strategic management. Handbook of strategic management.** Ed. Blackwell Publishing. Oxford, p. 189-207, 2000.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford University Press, 2013.

HUFTY, M.; BÁSCOLO, E; BAZZANI, R. Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación. **Cad Saúde Pública**, v. 22, p. 35-45, 2006.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective.** In International public sector study, nº 13., 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, United Kingdom, v. 39, p. 631-648, 2006.

JUNQUEIRA, L. A. P.; DAPUZZO, F. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 17, n. 2, p. 545-547, 2010.

KISSLER; L. HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MACEDO, A. S.; ALCÂNTARA, V. C.; ANDRADE, L. F. S.; FERREIRA, P. A. O papel dos atores na formulação e implementação de políticas públicas: dinâmicas, conflitos e interesses no Programa Mais Médicos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, Edição Especial, Artigo 10, Rio de Janeiro, jul. 2016.

MAINARDES *et al.* Categorização por importância dos stakeholders das universidades **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 4-43, 2010.

MARQUES, E. Government, Political Actors and Governance in Urban Policies in Brazil and São Paulo: Concepts for a Future Research Agenda. **Brazilian Political Science Review**, v. 7, n. 3, p. 8-35, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009

MEZA, M. L. F.G; MORATTA, N. G; GROSCHUPF, S. L. B, 2016. Governança pública. In: Oliveira, A.G.; Pisa. B.J.; Augustinho, S.M. (Orgs.). **Gestão e governança pública: aspectos essenciais.** Curitiba: Ed. UTFPR, 2016, p. 135-194.

NIGRINI, G. V.; LLANOS, U. F. **Ciencias sociales y políticas públicas.** **Revista Mexicana de Sociología**, v. 71, n. especial, p. 167-191, dez. 2009.

RICARDO, G. Q. Identificación de los *stakeholders* de las universidades. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, v.17, n. 3, p. 486-499, 2011.

ROVERE, M. **Redes en Salud. Un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad**. Rosário: Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte; 1999.

SANTOS, N. R.; MORÉ, R. P. O. Governança pública e autonomia universitária na Universidade Federal de Santa Catarina: percepção dos gestores universitários e desenvolvimento histórico dos conceitos nos planos de desenvolvimento institucionais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 20, 2021. **Anais**, Florianópolis, 2021.

SCHMITT, C. J. Redes, atores e desenvolvimento rural: perspectivas na construção de uma abordagem relacional. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, no 27, mai./ago., p. 82-112, 2011.

SNOW, C. C.; FJELDSTAD, Ø. D. Network Paradigm: Applications in Organizational Science. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2nd edition, v. 16, 2015. pp. 546-550.

SLOMSKI, V.; *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2009

STOKET, F.; MASCENAM K. M. C.; AZEVEDO, A. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Teoria de Redes de Influências de *Stakeholders*: uma abordagem revisitada. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, edição especial, p. 673-688, 2019.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de governança e os papéis dos *stakeholders* no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 237-257, 2015.

TEIXEIRA NETO, J. M. F. Uma revisão da Teoria dos *Stakeholders* e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.2, p.1-16, 2019.