

GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA DO  
DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB<sup>1</sup>

Andressa Luiza Mineiro Silva<sup>2</sup>, Weslei Gusmão Piau Santana<sup>3</sup>

RESUMO

O debate sobre governança consolidou-se como eixo central na administração pública e na gestão das universidades, refletindo a necessidade de modernização, eficiência e democratização dos processos decisórios. Este trabalho, com abordagem bibliográfica, examina o conceito de governança universitária, destacando fundamentos, princípios e desafios no contexto brasileiro. A governança pública, entendida como reconfiguração das relações entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada, apoia-se em pilares como participação, transparência, *accountability*, ética e efetividade, constituindo alternativa ao modelo burocrático tradicional. Nas universidades públicas, esses princípios são essenciais, considerando seu papel estratégico na formação de capital humano, produção científica e desenvolvimento social. Embora conselhos superiores e estruturas colegiadas busquem representar a comunidade, processos lentos e predominância de grupos influentes limitam a efetividade. A teoria da racionalidade limitada de Simon evidencia que decisões coletivas resultam, frequentemente, em soluções satisfatórias, mas não ideais, e que diferentes atores têm poderes desiguais para influenciar deliberações. A função social da universidade reforça que a governança deve ancorar-se em valores democráticos e compromisso público. Conclui-se que a governança universitária organiza autonomia institucional e assegura responsabilidade social, funcionando como instrumento estratégico em diálogo com a Administração Política do Desenvolvimento, que destaca o papel das instituições públicas na promoção da justiça social e do desenvolvimento regional.

PALAVRAS-CHAVE: *Accountability*, Administração Política do Desenvolvimento, Desenvolvimento Regional, Governança, Governança Universitária, Transparência

UNIVERSITY GOVERNANCE AND POLITICAL ADMINISTRATION OF  
DEVELOPMENT: AN EXPLORATORY STUDY AT THE STATE UNIVERSITY OF  
SOUTHWESTERN BAHIA – UESB

ABSTRACT

The debate on governance has become a central axis in public administration and university management, reflecting the need for modernization, efficiency, and democratization of decision-making processes. This bibliographic study examines the concept of university governance, highlighting its foundations, principles, and challenges in the Brazilian context. Public governance, understood as the reconfiguration of relationships between the State, civil society, and private initiatives, relies on pillars such as participation, transparency, *accountability*, ethics, and effectiveness, constituting an

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB

<sup>2</sup> Graduanda em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Vitória da Conquista-BA, Brasil.

<sup>3</sup> Professor Doutor (DCSA), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Vitória da Conquista-BA, Brasil.

alternative to the traditional bureaucratic model. In public universities, these principles are essential, given their strategic role in human capital formation, scientific production, and social development. Although higher councils and collegial structures aim to represent the community, slow processes and the predominance of influential groups limit effectiveness. Simon's theory of bounded rationality shows that collective decisions often result in satisfactory, though not ideal, solutions, and that different actors have unequal power to influence deliberations. The social function of the university reinforces that governance must be anchored in democratic values and public commitment. It is concluded that university governance organizes institutional autonomy and ensures social responsibility, serving as a strategic instrument in dialogue with Political Development Administration, which emphasizes the role of public institutions in promoting social justice and regional development.

KEYWORDS: *Accountability*, Development, Political Administration of Development, Transparency, University Governance

## INTRODUÇÃO

O conceito de governança, embora difundido, apresenta contornos múltiplos e complexos. Max Weber já identificava, em análises sociológicas, a governança como uma noção de difícil precisão, relacionada à distribuição de poder entre níveis do Estado e à articulação com a sociedade. Na administração pública, o termo ganhou destaque com a transição de modelos burocráticos para novas formas de gestão, pautadas na participação social, transparência e busca por efetividade (Kissler; Heidemann, 2006). O New Public Service reforça essa perspectiva ao defender administração voltada para negociação, comunicação e confiança, na qual o cidadão atua como coprodutor das políticas públicas (Denhardt, 2017). Nas instituições de ensino superior, a governança é entendida como sistema integrado de normas, estruturas e processos que organiza a vida universitária, articulando autonomia institucional com responsabilidade social e princípios da administração pública. A universidade pública brasileira desempenha papel que transcende ensino, pesquisa e extensão, tornando-se também ator social e político, indutor de desenvolvimento e difusor de cultura (Fernandes, 1975). Entretanto, estudos recentes mostram que a estrutura decisória universitária, organizada em conselhos superiores e colegiados, enfrenta desafios relacionados à lentidão dos processos, sobrecarga burocrática e baixa inclusão de vozes minoritárias (Bastos et al., 2016). Nesse contexto, a Administração Política do Desenvolvimento propõe superar visões estritamente gerenciais, reconhecendo a universidade como ator político estratégico capaz de articular conhecimento, cultura e poder para alternativas de desenvolvimento democrático e inclusivo (Santos; Ribeiro, 1993).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica narrativa. O objetivo metodológico consistiu em identificar, sistematizar e analisar produções científicas que discutem a governança pública e, de modo específico, a governança universitária em instituições de ensino superior públicas. O levantamento foi realizado em bases de dados de acesso aberto, como SciELO, CAPES Periódicos e Google Scholar, além de repositórios institucionais, privilegiando obras clássicas e contemporâneas. O recorte temporal compreendeu publicações de 1970 a 2021, a fim de abarcar tanto os referenciais teóricos fundadores da governança quanto os estudos mais recentes voltados à sua aplicação em universidades brasileiras. A análise foi conduzida em três etapas: identificação dos conceitos-chave presentes nos textos; categorização temática das contribuições dos autores; e interpretação crítica, considerando a realidade das universidades públicas estaduais e articulando os achados com a perspectiva da Administração Política do Desenvolvimento.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicam que a governança pública, ao priorizar princípios como transparência, ética, *accountability* e participação social, influencia diretamente a organização e gestão das universidades públicas. Conceitualmente, autores como (Kissler; Heidemann, 2006) e (Denhardt, 2017) defendem a superação de modelos burocráticos tradicionais, propondo uma administração baseada em cooperação, confiança e coprodução de políticas. No contexto universitário, conselhos superiores e colegiados são fundamentais, concentrando decisões sobre ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa. Entretanto, estudos mostram que esses espaços, embora formalmente representativos, enfrentam lentidão, excesso de burocracia e predominância de determinados grupos (Bastos et al., 2016). A racionalidade limitada de (Simon, 1970) evidencia que decisões complexas em contextos colegiados tendem a gerar soluções satisfatórias, mas não ideais, e que diferentes atores possuem poderes desiguais para influenciar deliberações. Na UESB, a análise preliminar de documentos e relatórios de gestão evidencia desafios típicos de universidades estaduais, como restrições orçamentárias, pressões por *accountability* e a necessidade de conciliar autonomia acadêmica com exigências do Estado. Ao mesmo tempo, a instituição busca fortalecer sua legitimidade social por meio de programas de inclusão, expansão da extensão e incentivo à pesquisa aplicada ao desenvolvimento regional. Em diálogo com a Administração Política do Desenvolvimento, a governança universitária se apresenta

não apenas como ferramenta administrativa, mas como prática orientada ao fortalecimento da democracia e do desenvolvimento regional.

#### CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES

A análise realizada demonstra que a governança universitária é um campo complexo e estratégico, no qual se articulam diferentes dimensões políticas, administrativas e sociais. A revisão bibliográfica evidenciou que princípios como transparência, *accountability*, participação, ética e efetividade são fundamentais para a construção de processos decisórios legítimos e eficazes, mas sua operacionalização enfrenta inúmeros desafios. No caso da UESB, os resultados preliminares indicam que a instituição possui um arcabouço normativo e organizacional voltado para a gestão colegiada e participativa, mas sua atuação ainda é impactada por restrições orçamentárias e exigências legais que limitam sua autonomia decisória. Por outro lado, a universidade tem buscado construir legitimidade social por meio de políticas de inclusão, ampliação da extensão universitária e programas de pesquisa voltados ao desenvolvimento regional. Ao incorporar a perspectiva da Administração Política do Desenvolvimento, este estudo reforça a compreensão de que a governança universitária deve ser concebida como um meio substantivo para a construção de um projeto de sociedade mais justo, democrático e inclusivo. A pesquisa, de caráter exploratório, constitui um passo inicial nesse percurso e abre caminho para investigações futuras que aprofundem a análise empírica sobre práticas de governança na UESB e em outras instituições públicas de ensino superior.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SOUZA, Graceane Coelho; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo Sales; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/78553126>. Acesso em: 27 ago. 2025.
- 2 DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. *Teorias da administração pública*. 2. ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- 3 FERNANDES, Florestan. *Universidade brasileira: reforma ou revolução?* São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.
- 4 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 ensino superior. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 2, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/87349>. Acesso em: 27 ago. 2025.

5 KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco 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. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6826>. Acesso em: 27 ago. 2025.

6 MEYER JR., Victor; SERMANN, Lúcia Izabel Czerwonka; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas Instituições de Ensino Superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181045>. Acesso em: 27 ago. 2025.

7 SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação de recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 4, p. 646-668, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/79919/76382>. Acesso em: 27 ago. 2025.

8 SANTOS, Raimundo Souza; RIBEIRO, Edgard Malheiros. Administração política brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 4, p. 102-135, 1993.

9 SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.