

CONSELHOS SUPERIORES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE A INFLUÊNCIA — OU NÃO — DAS SUAS CARACTERÍSTICAS NOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA

**GOVERNING BOARDS IN BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES: EMPIRICAL
EVIDENCE ON THE INFLUENCE — OR LACK THEREOF — OF THEIR
CHARACTERISTICS ON GOVERNANCE LEVELS**

Rubens Carlos Rodrigues, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

rubenscarlos@fisica.ufc.br

Universidade Federal do Ceará | Centro de Ciências
Fortaleza | Ceará | Brasil

Recebido em 02/junho/2025

Aprovado em 28/julho/2025

Publicado em 25/setembro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O ambiente educacional contemporâneo caracteriza-se por elevada complexidade e dinamismo, envolvendo múltiplos atores, interesses e dimensões institucionais. Nesse cenário, os conselhos superiores desempenham função estratégica na governança das universidades públicas, atuando na formulação e deliberação de temas essenciais, como missão, visão, valores, políticas institucionais e planos de ação. Este artigo objetiva avaliar a relação entre características dos conselhos superiores e o nível de governança nas universidades federais brasileiras. Coletou-se dados nos estatutos, relatórios de gestão, sítios eletrônicos, e transparência passiva das 63 universidades federais brasileiras e relacionadas ao ano de 2021, nos quais foram aplicadas técnicas de análise documental, estatística descritiva e ANOVA. Os resultados destacam a importância da capacitação dos conselheiros para os melhores níveis de governança nas universidades. Não foram encontradas relações significativas dos seguintes construtos, com os níveis de governança: quantidade de conselhos; conselheiros receberem vantagem remuneratória ou compensatória; reitor ou vice-reitor ser do gênero feminino; presença de membro externo no conselho superior. Esta pesquisa contribui ao ressaltar a importância de direcionar esforços para o desenvolvimento de programas de capacitação voltados para os gestores e membros dos conselhos superiores, visando potencializar a eficácia das práticas de governança nestas.

Palavras-Chave: Conselhos Superiores. Governança Universitária. Governança Pública.

ABSTRACT

The contemporary educational environment is characterized by high complexity and dynamism, encompassing multiple actors, interests, and institutional dimensions. In this context, governing boards play a strategic role in the governance of public universities, contributing to the formulation and deliberation of essential matters such as mission, vision, values, institutional policies, and action plans. This article aims to evaluate the relationship between the characteristics of higher education councils and the level of governance in Brazilian federal universities. Data was collected from statutes, management reports, websites, and passive transparency of the 63 Brazilian federal universities, related to the year 2021, in which documental analysis, descriptive statistics, and ANOVA techniques were applied. The results highlight the importance of training council members for higher levels of university governance. No significant relationships were found between the following constructs and governance levels: number of councils; council members receiving remuneration or compensation; the rector or vice-rector being female; presence of an external member on the higher education council. This research contributes by emphasizing the importance of directing efforts towards the development of training programs for managers and members of higher education councils, aiming to enhance the effectiveness of governance practices in these institutions.

Keywords: Higher Councils. High Education Governance. Public Governance.

1 INTRODUÇÃO

O conselho de administração, como instância colegiada de governança, tem a função precípua de definir diretrizes estratégicas e supervisionar as operações organizacionais, assegurando que os interesses dos *stakeholders* sejam considerados de maneira ética, transparente e eficiente (Pinheiro et al., 2023) possuindo três papéis centrais: direcionamento estratégico (supervisionar e influenciar a definição das estratégias adotadas); papel de controle (supervisionando os gerentes, diretores e os recursos da organização). Por fim, papel institucional, oferecendo orientação aos gestores e representando-a perante a comunidade em que estão inseridos (Pearce II; Zahra, 1992).

O ambiente educacional contemporâneo é marcado por crescente complexidade e dinamismo, envolvendo múltiplos atores, interesses e dimensões institucionais (Rodrigues; Oliveira, 2024). Nesse contexto, os conselhos superiores assumem papel estratégico na estrutura das universidades públicas, sendo responsáveis pela deliberação sobre temas centrais como missão, visão, valores, políticas institucionais e planos de ação (Balbachevsky, 2022).

Destarte, para a construção de uma política de governança universitária é necessário dispor de liderança composta por gestores competentes e íntegros para desenvolver e implementar o modelo de governança (Gesser et al., 2022), sendo que determinadas características dos conselhos superiores — como sua composição, estrutura e dinâmica de funcionamento — podem influenciar a implementação e efetividade da governança da entidade, sendo esta a lacuna a ser explorada na presente pesquisa.

Os gestores públicos de alto escalão exercem influência direta na adoção de práticas de governança, impactando a eficácia das decisões institucionais (Lunkes et al., 2019). Embora a fundamentação teórica sugira que há uma relação entre o papel dos conselhos superiores e a governança nas instituições, é importante constatar tal relação empiricamente. Deste modo, questiona-se: Qual a influência das características dos conselhos superiores nos diferentes níveis de governança nas universidades federais brasileiras? Assim, este estudo tem como objetivo avaliar a relação entre as características dos conselhos superiores e o nível de governança nas universidades federais brasileiras. Onde tais características estão relacionadas a estrutura, composição e processos.

A compreensão sobre o funcionamento dos conselhos superiores pode subsidiar melhorias nos processos internos das universidades, promovendo maior institucionalização dos princípios de governança, como a transparência, a prestação de contas e a orientação para

resultados (Rodrigues; Oliveira, 2025). Os resultados da pesquisa oferecem implicações teóricas e práticas relevantes, ao conectar aspectos ainda pouco explorados entre a composição e atuação dos conselhos e os níveis efetivos de governança. Dessa forma, podem orientar decisões sobre a composição e o funcionamento dos conselhos, (re) configurando-os, visando aprimorar a efetividade destes na promoção da governança nas universidades federais.

Como teoria de base selecionou-se a *Stewardship Theory*, devido ao seu alinhamento intrínseco com os princípios de integridade, transparência e responsabilidade (Donaldson; Davis, 1991), os quais são importantes para a governança eficaz nas universidades federais. Esta teoria oferece uma perspectiva interessante sobre o comportamento dos gestores e a dinâmica de poder interno nos conselhos superiores, sugerindo que os seus membros atuem como guardiões dedicados aos interesses da instituição e da comunidade na qual estão inseridos (Nigri; Del Baldo; Agulini, 2020). Esta abordagem tem sido particularmente relevante em organizações públicas, onde a confiança e a integridade desempenham um papel central nas relações com os *stakeholders* (Chambers; Cornforth, 2010).

2 BACKGROUND TEÓRICO

2.1 STEWARDSHIP THEORY

A *Stewardship Theory*, ou Teoria da Mordomia, emerge como uma alternativa às teorias tradicionais de agência, que frequentemente colocam ênfase em conflitos de interesse entre agentes e principais (Kaveski; Beuren, 2022). Desenvolvida por Donaldson e Davis na década de 1990, esta teoria postula que os gestores, ou mordomos, são intrinsecamente motivados a agir no melhor interesse dos proprietários ou *stakeholders* das organizações. Ao contrário da Teoria da Agência, que assume que os agentes agem principalmente por interesse próprio, a *Stewardship Theory* argumenta que os gestores são impulsionados por valores altruístas e um forte senso de dever e responsabilidade (Moutinho; Penha; Marques, 2019).

A premissa central é que os gestores veem a satisfação de objetivos organizacionais como coincidente com a realização de suas próprias metas pessoais e sugere que, ao criar estruturas organizacionais e culturais que promovam confiança e autonomia, os gestores se sentirão mais inclinados a agir em benefício da organização como um todo (Woodman, 2017).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), oferece uma nova lente para analisar a governança e a gestão acadêmica, enfatizando a importância da autonomia e do

comprometimento dos gestores acadêmicos, a teoria pode ajudar a explicar como ambientes colaborativos e participativos contribuem para a melhoria da qualidade educacional e administrativa.

2.2 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

A literatura reconhece que a estrutura e a atuação dos conselhos superiores exercem papel estratégico na promoção da boa governança nas universidades públicas (Forte; Silva; Abreu, 2020). Porém, além da existência desses conselhos, faz-se necessário observar aspectos como composição, qualificação, diversidade, capacitação e incentivos, pois esses elementos afetam diretamente sua capacidade de deliberar com qualidade, representar os interesses institucionais e promover a *accountability* (Ihlenffeldt; Colauto, 2020).

Ademais, a estrutura de governança como um todo, incluindo os fluxos de informação, os mecanismos de controle e a cultura organizacional, influencia a forma como os conselhos operam e o seu impacto sobre a instituição (Rodrigues, 2019) e sendo bem definida, com papéis e responsabilidades estabelecidos, facilita a coordenação entre os diferentes órgãos de governança e contribui para a tomada de decisões mais eficientes (Rodrigues; Oliveira, 2025).

Embora se reconheça que a existência de múltiplos conselhos pode favorecer a especialização das decisões e a melhor distribuição de responsabilidades, isso também pode gerar fragmentação e sobreposição de competências (Ihlenffeldt; Colauto, 2020).

H1: A quantidade de conselhos superiores influencia os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

A composição do conselho de administração é um fator importante para sua eficácia (Pearce II; Zahra, 1992). A presença de membros externos independentes, como definido pelo IBGC (2015), é particularmente relevante, pois trazem uma perspectiva externa para a instituição (Flausino; Corrêa, 2023), e podem contribuir para a melhoria das práticas de governança de diversas maneiras (Rodrigues, 2025). Ao não terem vínculos com a instituição, são menos suscetíveis a pressões internas e podem questionar as decisões da gestão de forma mais crítica. Ademais, sua experiência em outras organizações e sua rede de contatos podem trazer novas perspectivas para a instituição (Rodrigues; Oliveira, 2024).

A literatura sugere que a presença de membros externos independentes está associada a maior transparência nas ações da instituição, maior *accountability* dos gestores e uma tomada de decisões mais estratégica e alinhada com os interesses dos *stakeholders* (Pinheiro

et al., 2023), pois esses membros podem ajudar a garantir que as informações sejam divulgadas de forma fidedigna, e os gestores responsabilizados por seus resultados e que as decisões sejam tomadas com base em uma análise cuidadosa das alternativas e de seus impactos a longo prazo.

H2: A presença de membros externos nos conselhos superiores influencia os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

Estudos sobre governança corporativa tem demonstrado que a diversidade na gestão superior é um fator importante para o sucesso organizacional (Fernandes; Machado, 2023). A heterogeneidade de perspectivas e experiências que a diversidade proporciona pode levar a decisões mais estratégicas e inovadoras, além de contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo (Rodrigues; Oliveira, 2024).

No contexto das universidades federais brasileiras, a diversidade de gênero, especialmente a presença de mulheres em cargos de liderança, apresenta desafios particulares devido ao "teto de vidro" (Ambrosini, 2017). Apesar dos obstáculos, a crescente conscientização sobre a importância da equidade de gênero e as políticas de diversidade e inclusão têm promovido avanços nesse sentido (Rodrigues, 2025).

A presença de mulheres em posições de liderança pode levar à adoção de práticas de governança mais inovadoras e inclusivas (Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2024). As mulheres tendem a valorizar diferentes aspectos da gestão, como a colaboração, a empatia e a sustentabilidade, o que pode resultar em decisões que beneficiem não apenas a instituição, mas também a sociedade como um todo (Rosati; Faria, 2019). Ademais, a presença de mulheres em cargos de liderança pode servir como modelo para outras mulheres e contribuir para a criação de uma cultura organizacional mais diversa e equitativa.

H3: A diversidade da gestão superior influencia os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

A eficácia dos conselhos superiores não depende apenas da presença de membros qualificados, mas exige que os conselheiros estejam adequadamente preparados para o exercício de suas funções (Fragoso; Valadas; Paulos, 2019)., o que requer a implementação de programas contínuos e específicos de capacitação (Rodrigues, 2023).

A capacitação dos conselheiros deve abordar temas relevantes para a gestão das universidades, como governança corporativa, gestão estratégica, legislação educacional e

ética. Ao adquirir conhecimentos sobre esses temas, os conselheiros estarão mais bem preparados para analisar as informações, avaliar as alternativas e tomar decisões estratégicas que contribuam para o desenvolvimento da instituição (Rodrigues; Oliveira, 2024).

Ademais, a capacitação pode contribuir para a melhoria da comunicação entre os membros do conselho, a otimização dos processos decisórios e o fortalecimento da cultura de governança na instituição (Rodrigues, 2025). Conselheiros capacitados são mais propensos a atuar de forma colaborativa, a defender os interesses da instituição e a contribuir para a construção de uma governança mais transparente e eficaz.

H4: A capacitação dos conselheiros influencia os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

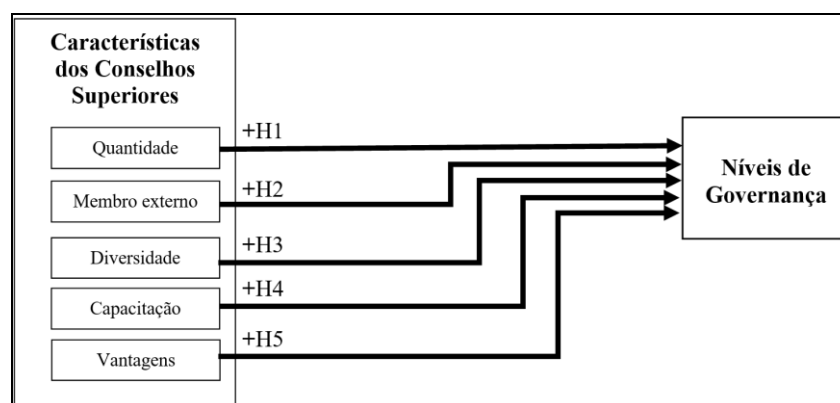
É precípuo que o sistema de remuneração não comprometa a independência dos conselheiros, tendo em vista que remunerações excessivas ou vinculadas ao desempenho da instituição podem fazer com que os conselheiros se sintam pressionados a tomar decisões que beneficiem a administração em detrimento dos interesses da instituição a longo prazo (Cavalcanti et al., 2018).

A remuneração dos conselheiros é um tema delicado na governança das universidades, tendo em vista que é preciso garantir que os conselheiros sejam adequadamente compensados pelo tempo e dedicação exigidos para o exercício de suas funções. O recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória pode atrair e motivar conselheiros qualificados, incentivando sua participação ativa e contribuindo para a melhoria da governança.

H5: O recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória pelos conselheiros influencia os níveis de governança nas universidades federais brasileiras.

Desta forma, na presente pesquisa busca-se validar o modelo proposto na Figura 1.

Figura 1 Modelo teórico a ser validado



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa e recorte transversal (Beuren, 2014). As fontes de dados utilizadas foram: Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Fala.Br, os documentos disponíveis nos sítios eletrônicos das entidades (Relatórios de Gestão, estatutos e informações disponíveis via Transparência Ativa), e o Portal da Transparência do Poder Executivo Federal brasileiro.

Para a presente pesquisa foram consideradas somente as universidades federais brasileiras, pois são instituições públicas federais sujeitas aos mesmos mecanismos de avaliação pelo Estado. Instituições públicas estaduais e municipais, bem como instituições particulares, não foram incluídas por serem reguladas por outras legislações.

A população investigada compreende as 69 universidades federais listadas pelo Ministério da Educação (MEC), conforme consulta realizada em 28 de março de 2023, sendo que seis (Universidade Federal do Agreste de Pernambuco, Universidade Federal de Catalão, Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Universidade Federal de Jataí, Universidade Federal do Norte do Tocantins, e Universidade Federal de Rondonópolis) ainda estavam em processo de implantação, com os conselhos superiores ainda em processo de constituição, e por isso não foram consideradas para a realização desta pesquisa. Assim, a amostra final contém todas as demais 63 universidades federais brasileiras.

O período escolhido foi o ano de 2021, tendo em vista que foi a última edição do levantamento de governança realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), cujos dados estão disponíveis no sítio eletrônico desta entidade. As variáveis da pesquisa estão detalhadas no Quadro 1, sendo também informada a fonte da coleta dos dados, assim como a sua finalidade.

Quadro 1 Lista dos dados coletados

Constructo	Dado a ser coletado	Especificação	Fonte dos dados
Quantidade	Nome do conselho	Listar todos os conselhos	Estatuto
Membro externo	Previsão de participação	Existência ou não de membros externos	
Características	Estatuto	Estatuto no sítio eletrônico estava atualizado?	Fala.Br
Dados gerais do Modelo	Relatório de gestão	Acesso aos relatórios que não estavam disponíveis nos sítios eletrônicos das entidades	
Quantidade	Nome do conselho	Confirmar conselhos superiores em funcionamento listados no estatuto	
Características	Processos do conselho	Capacitação dos conselheiros Remuneração ou vantagem recebida para participarem dos conselhos	

Constructo	Dado a ser coletado	Especificação	Fonte dos dados
Diversidade Gestão superior	Gênero reitor (a)	Nome completo e gênero dos reitores	Portal da Transparência
Governança	Dados sobre governança	Informações fornecidas pela entidade	Relatório de Gestão
Níveis de Governança	Índice de Governança e Gestão públicas (iGG)	Resultado obtido após preenchimento de formulário de autoavaliação e cálculos efetuados pelo TCU	Levantamento de Governança do TCU

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A coleta de dados foi iniciada em 29 de março de 2023, com a busca dos relatórios de gestão nos sítios eletrônicos das universidades. Os documentos das universidades UFS, UFRGS, UNIFEI, UFSCar e UFPE não estavam disponíveis e, por isso, foram solicitados via Fala.Br, sendo recebidos entre 30 de março e 10 de abril de 2023.

Na mesma data (29 de março de 2023) buscou-se os estatutos das universidades, utilizando as seguintes palavras-chaves: “Estatuto” e “sigla da universidade”, sendo efetuado *download* das versões disponíveis. Após elencados todos os conselhos superiores informados nos estatutos, no dia 04 de maio de 2023 foi enviado solicitação, via portal Fala.Br, a cada uma das 63 universidades, indagando se todos os Conselhos Superiores haviam sido contemplados no enunciado da solicitação, e que informassem o nome do conselho divergente, caso houvesse.

As respostas foram recebidas no período compreendido entre 05 de maio de 2023 e 28 de junho de 2023, constatando que em sete universidades, embora houvesse previsão no Estatuto, não houve a implementação de alguns conselhos (UFABC; UFPB; UFT; UFTM; UNIFAL-MG; UFVJM; UNILAB) e que em outras três universidades não constavam no Estatuto (UFAC; UFBA; UFSCar; UFMT).

Nesta mesma solicitação também foi indagado sobre: a) Capacitação dos membros dos conselhos superiores; e b) a existência de vantagens remuneratórias ou de outras formas compensatórias, concedidas aos participantes dos conselhos.

Destarte a apresentação de todos os processos efetuados para a coleta de dados, apresenta-se agora as análises efetuadas com tais dados.

Para a abordagem qualitativa fez-se uso da análise documental para organizar e extrair as informações quanto ao informe da estrutura de governança, existentes ou em implantação nas entidades. Para os dados dos Conselhos Superiores, em razão da grande variedade de nomenclaturas utilizadas pelas instituições pesquisadas, tomou-se o cuidado de consultar os

Estatutos e Relatórios de Gestão disponibilizados de modo a não confundir os Conselhos Estratégicos da instituição com colegiados situado nos níveis tático e operacional.

Os dados provenientes da análise documental e das informações obtidas por meio de solicitações de transparência passiva foram submetidos a um processo de tratamento utilizando a análise de conteúdo, seguindo os procedimentos delineados por Bardin (2016), correspondendo a um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas aplicadas à análise de comunicações, com o intuito de inferir os conhecimentos concernentes às condições de produção e recepção das mensagens analisadas.

Visando obter os resultados para responder ao objetivo desta pesquisa, por meio da abordagem quantitativa, utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA) One-Way e relacionado as características dos conselhos superiores com o nível de governança das entidades. Essa análise possibilitou identificar o efeito de cada característica do conselho sobre a governança. Utilizou-se o software SPSS, na sua versão 23, para os testes estatísticos; e planilhas eletrônicas para a aglutinação dos dados coletados.

Destarte, as variáveis categóricas referente a “membro externo”, “recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória”, “reitor ou vice do gênero feminino” e “capacitação” são dicotômicas. A variável “quantidade de conselhos superiores” foi categorizada em quatro grupos distintos para ser aplicada a ANOVA. O primeiro grupo inclui 11 universidades que possuem exclusivamente dois conselhos. O segundo grupo é composto por 21 instituições com três conselhos superiores. O terceiro grupo abrange nove universidades com quatro conselhos e, por fim, o quarto grupo inclui 12 universidades que possuem cinco conselhos. Além disso, há duas universidades com oito conselhos e duas com nove conselhos.

Para verificar as hipóteses da pesquisa no modelo proposto, foram realizados os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de homogeneidade das variâncias de Levene. As variáveis com duas categorias foram comparadas por meio do teste t de Student para amostras independentes (Fávero; Belfiore, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, destaca-se que a amostra não contempla as universidades UNIR e UNILAB, identificadas como *outliers*, de modo a evitar que seus resultados distorcessem os achados gerais da pesquisa. Ainda assim, a amostra final composta por 61 universidades é

representativa da população de universidades federais brasileiras, pois abrange instituições de todas as regiões do país e de diferentes portes.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA E DESCRITIVA

Após coleta nos Estatutos das 61 universidades federais brasileiras, foram identificados 240 conselhos superiores. No entanto, após consulta via transparência passiva, oito conselhos foram excluídos da relação, pois não estavam implementados em sete universidades. Três conselhos foram acrescentados, haja vista que não constavam no Estatuto, mas haviam sido implementados em três universidades distintas.

A participação de membros externos à comunidade acadêmica nos Conselhos Superiores está prevista em 40 universidades federais brasileiras, cuja composição desses membros é bastante diversificada, havendo membros indicados por entidades representativas da sociedade civil, como associações de classe, sindicatos ou conselhos de fiscalização profissional; por órgãos governamentais, como o Governo Federal ou o Governo Estadual; pelo próprio conselho superior da universidade. Tal participação pode garantir que os interesses desses *stakeholders* sejam representados na tomada de decisões.

A análise dos dados apresentados indica que, em 12 das 61 universidades federais brasileiras, o cargo de reitor é ocupado por uma pessoa do gênero feminino; e em 21, a vice-reitoria é ocupada por uma pessoa do gênero feminino. Comparando com a pesquisa de Ambrosini (2017), que abordou o cenário de 2017, com 19 reitoras e 21 vice-reitoras identificadas, verificando-se uma redução no número de mulheres ocupando tais cargos de reitoria e vice-reitoria. O fenômeno do "teto de vidro" emerge como uma explicação plausível para tal discrepância, pois refere-se às barreiras invisíveis que limitam o avanço das mulheres para cargos de alta administração, refletindo desafios persistentes relacionados à igualdade de gênero. A análise proposta destaca a importância de abordagens e políticas que visem superar essas barreiras, promovendo uma representação mais equitativa nas lideranças acadêmicas.

Quanto ao processo de capacitação dos conselheiros, têm-se que em 55 universidades federais, não existe capacitação formal para os seus conselheiros. Essa situação pode ser um desafio do ponto de vista da *Stewardship Theory*, pois dificulta o desenvolvimento de um sentimento de propriedade e de responsabilidade pelos interesses da universidade nos Conselheiros e sugere um cenário em que a preparação e orientação destes podem não ser priorizadas ou não consideradas fundamentais para o exercício de suas funções. Refletindo em

desafios na gestão do conhecimento e na construção de uma cultura organizacional que promova o entendimento das responsabilidades e do funcionamento dos Conselhos.

No contexto da participação nos conselhos superiores das universidades, a *Stewardship Theory* sugere que os membros desses conselhos não devem ser motivados apenas por vantagens remuneratórias ou outras formas de compensação (Mason et al., 2007), mas por um sentimento de responsabilidade e compromisso com a universidade.

A análise dos dados enviados, via transparência passiva, indica que, a participação nos Conselhos Superiores não é remunerada. No entanto, em seis existem algumas formas de compensação, como a contagem de horas para fins de progressão funcional, a inclusão da participação no currículo e a concessão de declarações de participação. Essas formas de compensação podem ser vistas como reconhecimento do trabalho e o compromisso dos membros dos conselhos superiores.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram utilizados para verificar a normalidade dos dados nos grupos das variáveis independentes categóricas, quanto ao nível de governança, confirmando que os dados seguem uma distribuição normal. O teste de Levene foi utilizado para verificar a igualdade das variâncias entre os grupos, a qual também foi confirmada a homogeneidade. Com os pressupostos atendidos e visando verificar as diferenças de médias entre os grupos identificados das variáveis categóricas, foi realizado o teste ANOVA com um fator, conforme apresentando na Tabela 1.

Tabela 1 Teste estatístico ANOVA para o modelo

Nível de Governança	Teste de Levene		ANOVA	
	F	Significância	F	Significância
Quantidade de Conselhos	0,489	0,616	0,581	0,563
Membro Externo	0,055	0,815	0,345	0,559
Diversidade	2,830	0,098	0,004	0,949
Capacitação	0,763	0,386	3,606	0,062*
Vantagem	1,847	0,179	1,127	0,293

Nota: Os asteriscos indicam os níveis de significância: * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A primeira hipótese testada foi a H1, a qual foi rejeitada, haja vista não haver associação entre a quantidade de conselhos superiores e o nível de governança, conforme

Tabela 1, podendo ser explicada pelo fato que a quantidade de conselhos superiores não é um fator determinante da eficácia da governança, assim, as universidades precisam se concentrar na qualidade, e não na quantidade, dos seus conselhos superiores, pois a função precípua do Conselho é melhorar o desempenho organizacional (Flausino; Corrêa, 2023).

As diferenças das médias dos níveis de governança entre as quantidades de conselhos obtiveram nível de significância de 0,563, $F(2,58) = 0,581$ $p > 0,05$, validando a hipótese nula, tendo em vista que a significância dessa interação não é estatisticamente comprovada.

Concernente a Hipótese H2, não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre possuir membro externo no conselho superior e os níveis de governança ($F(1,59) = 0,345$, $p > 0,05$). Este achado contradiz pesquisas anteriores, como a de Flausino e Corrêa (2023), que destacaram a importância dos membros externos no conselho superior, argumentando que trazem perspectivas externas e independentes que podem enriquecer o processo de tomada de decisões, representar os interesses da sociedade e dos stakeholders da universidade, e fomentar parcerias e colaborações com outras instituições.

A presença de membro externo no conselho superior pode ser vista como uma forma de garantir a diversidade de perspectivas e a representação das partes interessadas na gestão da universidade (Rodrigues, 2025). Contudo, sua presença, por si só, não assegura a eficácia do colegiado, tornando relevante aprofundar o conhecimento sobre o perfil desses membros e avaliar sua efetiva participação nas atividades do Conselho Superior.

A Hipótese H3 também foi rejeitada, $F(1,59) = 0,004$ $p > 0,05$, haja vista que a não-associação entre o reitor ou vice-reitor ser do gênero feminino e os níveis de governança pode ser explicada pelo fato que o gênero não ser um fator determinante da sua capacidade de liderança ou gestão. Os reitores e vice-reitores são geralmente pessoas qualificadas e experientes, independentemente do seu gênero.

A *Stewardship Theory* também aponta que os indivíduos que ocupam posições de liderança em organizações podem ser motivados por outros fatores, como a necessidade de servir à comunidade ou a busca de reconhecimento social, assumindo um comportamento pró-organizacional (Donaldson; Davis, 1991). Esses fatores podem influenciar o desempenho dos reitores e vice-reitores, independentemente do seu gênero. Os achados deste estudo contrapõem a perspectiva de Pinheiro *et al* (2023), que indicaram que conselhos mais diversificados, incluindo gênero, demonstram maior independência, reduzindo comportamentos oportunistas e minimizando assimetria informacional.

A associação entre os conselheiros terem recebido capacitação e os níveis de governança é uma relação marginalmente significativa, $F(1,59) = 3,606$ $p < 0,10$, hipótese H4, haja vista que a capacitação dos conselheiros é importante e deve ser acompanhada de práticas de governança que promovam a confiança e a responsabilidade para ajudar a garantir que os conselheiros cumpram suas responsabilidades e contribuam para o sucesso da organização (Weissmantel; Beck; Mucci, 2023), ressalte-se que devem possuir os conhecimentos e habilidades necessários para entender as complexidades da organização e tomar decisões ajustadas ao seu contexto (Chambers; Cornforth, 2010).

A associação entre os conselheiros receberem vantagem remuneratória ou compensatória e os níveis de governança foi testada, hipótese H5, e rejeitada, $F(1,59) = 1,127$ $p\text{-valor} > 0,05$, uma vez que a remuneração dos conselheiros não é um fator determinante da sua motivação ou desempenho. Os conselheiros são, geralmente, pessoas que já possuem uma carreira profissional e estão dispostos a dedicar seu tempo e *expertise* para o bem da universidade. A *Stewardship Theory* oferece uma explicação plausível para esta não-associação, pois enfatiza o papel dos conselheiros como agentes responsáveis pelo bem-estar da organização que representam. Sob essa perspectiva, a remuneração dos governantes não é um fator determinante de sua motivação ou desempenho, pois eles são motivados por um senso de dever e responsabilidade para com a organização (Kaveski; Beuren, 2022). Os resultados desta pesquisa estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 Resumo e resultados das hipóteses

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	A quantidade de conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES	Rejeitada
H2	O número de membros externos nos conselhos superiores influencia os níveis de adoção da governança nas IES	Rejeitada
H3	A diversidade da gestão superior influencia os níveis de adoção da governança nas IES	Rejeitada
H4	A capacitação dos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES	Aceita
H5	O recebimento de vantagem remuneratória ou compensatória pelos conselheiros influencia os níveis de adoção da governança nas IES.	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar a relação entre as características dos conselhos superiores e o nível de governança nas universidades federais brasileiras. Os achados indicaram que fatores como a quantidade de conselhos superiores, a presença de membros externos nesses conselhos e a diversidade desses órgãos não foram determinantes

estatisticamente significativos na governança nestas universidades.

No entanto, a hipótese relacionada à capacitação, obteve resultado estatisticamente significativo, sugerindo que investir na formação e atualização dos membros envolvidos nos processos decisórios pode desempenhar um papel preponderante na promoção e implementação efetiva da governança nas universidades, ressaltando-se a importância de direcionar esforços para o desenvolvimento de programas de capacitação voltados para os gestores e membros dos conselhos superiores, visando potencializar a eficácia das práticas de governança nestas.

A relevância desses resultados transcende o âmbito acadêmico, pois podem ser diretamente aplicados no contexto pesquisado. Ao compartilhar esses resultados com as universidades federais, efetivamente dissemina-se boas práticas de governança. A compreensão da relação entre as características dos conselhos e os níveis de governança, permite que as universidades avaliem suas próprias práticas à luz dos dados empíricos, identificando áreas de melhoria e implementando estratégias fundamentadas em evidências.

No escopo deste estudo, seis universidades não foram abordadas, pois estavam em fase de implantação, representando um importante campo de investigação em termos de governança e conselhos superiores. O período de implementação é particularmente interessante, pois os princípios estabelecidos pelos conselhos superiores desempenham um papel norteador na formação da cultura institucional e na definição dos padrões de excelência acadêmica. A análise das estruturas, estratégias, políticas e mecanismos de governança nessas instituições em formação pode oferecer observações empíricas importantes sobre como a governança pode se institucionalizar ou não.

A eficácia da governança em instituições em implantação não só influenciará seu crescimento em seu período inicial, mas também estabelecerá as bases para a sua sustentabilidade a longo prazo. A interação entre os conselhos superiores, a alta administração e os demais *stakeholders* nesse estágio inicial é interessante, assim, compreender como esses órgãos de governança desenvolvem suas atividades, como as políticas são formuladas e como as decisões são implementadas pode lançar luz sobre a dinâmica organizacional e identificar áreas que requerem ajustes ou melhorias.

Portanto, investigar como a governança está sendo implementada nas universidades em fase de implantação, com um foco específico nos conselhos superiores, não apenas preencherá uma lacuna importante na pesquisa, mas também oferecerá informações para a

construção e o aprimoramento contínuo das estruturas de governança universitária.

Com base nos resultados deste estudo, sugere-se a realização de futuras pesquisas sobre governança universitária que abordem as seguintes questões:

- a) Características das universidades que apresentem os índices de governança mais aprimorados: Quais as características comuns nestas universidades? Quais os fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma governança mais efetiva nessas universidades?
- b) Características das universidades que apresentem os índices de governança mais iniciais: Quais as características comuns nestas universidades? Quais os possíveis fatores que dificultam o desenvolvimento de uma governança mais efetiva nessas universidades?
- c) Diferenças entre os dois grupos: Quais as principais diferenças entre as universidades que apresentam os índices de governança mais aprimorados e as universidades que apresentam os índices de governança mais iniciais?

As respostas a essas questões podem contribuir para o aprimoramento da implementação da governança universitária no Brasil, bem como os seus reflexos no desempenho acadêmico e administrativo das entidades. Ajudando também a aprimorar e identificar características ao modelo proposto, ao implementar estas variáveis que emergirem da pesquisa de campo.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, A. B. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17, 2017. Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: Universidade Nacional Mar Del Plata, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>
- BALBACHEVSKY, E. Dilemas do futuro da Governança Universitária: profissionalização ou colegialidade? *In USP: novos tempos, novos olhares*. Org. Amâncio Jorge Oliveira; Ana Estela Haddad; Bruno Caramelli; Luiz Fernando Ramos; Marcílio Alves, 2022. p. 83 – 103. São Paulo: Annablume. <https://doi.org/10.4322/978-65-5684-054-3.c04>. 2022
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CAVALCANTI, J. M. M.; PAZ, R. A. L.; FERREIRA, B. P.; AMARAL, H. F.; MÓL, A. L. R. Relevância das características dos CEO'S na estrutura de capital de empresas listadas no IBRX-100 da BM&FBOVESPA. **Pretexto**, v.19, n.1, p. 25-42, 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.3638>
- CHAMBERS, N.; CORNFORTH, C. **The role of corporate governance and boards in organisational performance**. *In: Connecting Knowledge and Performance in Public Services*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 1–24, 2010. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.007>

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991.
<https://doi.org/10.1177/0312896291016001>

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Elsevier Brasil, 2017.

FERNANDES, C. DE A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.63, n.3, p. e2021-0753, 2023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230303>

FLAUSINO, V. S.; CORRÊA, H. L. Perspectivas teóricas para a análise de conselhos de administração de organizações públicas: possibilidades e limitações. 2023, **Anais.. Maringá: ANPAD**, 2023. Disponível em:
<http://anpad.com.br/uploads/articles/122/approved/f04b8b59e703ac3889bflce4ca52db81.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2023.

FORTE, H. C.; SILVA, L. K. S.; ABREU, M. C. S. de. Efeito da Estrutura do Conselho De Administração Na Evidenciação De Práticas Ambientais E Sociais Em Empresas Brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v.16, n.1, p.119-135, 2020.
<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020106>.

FRAGOSO, A.; VALADAS, S. T.; PAULOS, L. Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e acadêmicos. **Educação & Sociedade**, v.40, e0186612, 2019. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019186612>

GESSER, G.A.; OLIVEIRA, C. M.; ROCZANSKI, C. R. M.; MELO, P. A. Governança universitária e relacionamento com stakeholders: a visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, v.30 n. 162, p.1-21, 2022. <https://doi.org/10.14507/epaa.30.7585>

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

IHLENFFELDT, E. L.; COLAUTO, R. D. “Qualidade Do Conselho De administração Em Companhias Brasileiras De Capital Aberto”. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v.39, n.3, p. 37-53, 2020. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.44625>.

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M. Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.16, p. e195446, 2022. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.195446>.

MASON, C.; KIRKBRIDE, J.; BRYDE, D. From stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory. **Management Decision**, v.45, n.2, p. 284-301, 2007. <https://doi.org/10.1108/00251740710727296>

MOUTINHO, A. L.; PENHA, R. S. da; MARQUES, M. A. do N. C. Teoria Stewardship na Contabilidade: Desafios, Tendências e Influência. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 4, n.2, p. 69-86, 2019. Disponível em:
<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1919>. Acesso em: 5 nov. 2023.

NIGRI, G.; DEL BALDO, M.; AGULINI, A. Governance and accountability models in

Italian certified benefit corporations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.27, n.5, p. 2368-2380, 2020. <https://doi.org/10.1002/csr.1949>

PEARCE II, J. A.; ZAHRA, S. A. Board composition from a strategic contingency perspective. **Journal of management studies**, v.29, n.4, p. 411-438, 1992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x>

PINHEIRO, A. B.; RIBEIRO, C. D. M. D. A.; BIZERRA, A. L. V. Estrutura do conselho de administração como mecanismo para atingir a Agenda 2030 na América Latina. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 22, p. e2022-0308, 2024. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220308>

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; FREITAS, G. A. de; GARCÍA, M. B. L. Atributos do conselho e divulgação ambiental: Qual é o nexos nas economias liberais? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.63, n.4, p. e2021-0446, 2023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230402>

RODRIGUES, R. C. Novas estruturas de governança nas entidades federais brasileiras de ensino. In. ASSIS, W. da S. et al (ORG). **Gestão pública [e-book]: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais**: v. 6. Bauru, SP: Gradus, 2019.

RODRIGUES, R. C. Estruturas dos conselhos superiores das universidades federais brasileiras. In. SOUZA, A. N. da, et al (ORG). **Gestão pública [e-book]: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais**: v. 11. São Paulo, SP: Pimenta Cultural, 2025.

RODRIGUES, R. C. Análise da Capacitação Profissional do Auditor Interno nas Universidades Federais Brasileiras. **Desafio Online**, v.11, n.1, p. 112-130, 2023. <https://doi.org/10.55028/don.v11i1.15852>

RODRIGUES, R. C.; OLIVEIRA, O. V. Nexos dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior, **Rev. Ibero-Am. Estud. Educ.**, v.19, p. e18780, 2024. <https://doi.org/10.21723/riace.v19i00.1878001>

RODRIGUES, R. C.; OLIVEIRA, O. V. de. Governança Universitária: conselhos superiores e a moderação do comitê e do órgão de governança. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 24, p. e3621, 2025. <https://doi.org/10.16930/2237-766220253621>.

ROSATI, F., FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.26, n.3, p. 588-597, 2019. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>

WEISSMANTEL, C. W.; BECK, F.; MUCCI, D. M. Control mechanisms and strategic flexibility of family firms. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.63. n.4, p. e2022-0082, 2023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230405>

WOODMAN, J. M. Agency Theory, Behavioral Agency Model & Stewardship Theory and their Relationship with Succession in Family Firms: A Brief Literature Review. **[Working Paper]**. ResearchGate, 2017.