



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

CONTRIBUIÇÕES DOS STAKEHOLDERS PARA A GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

Karina da Silva¹, Clésia Maria de Oliveira²



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n2p1384-1398>

Artigo recebido em 27 de Fevereiro e publicado em 27 de Abril de 2026

ESTUDO DE CASO

RESUMO

A governança universitária tem se consolidado como um mecanismo essencial para o aprimoramento da gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente no contexto da administração pública. Nesse cenário, a participação dos *stakeholders* emerge como elemento central para a construção de processos decisórios mais democráticos, transparentes e eficazes. O presente estudo tem como objetivo analisar as contribuições dos *stakeholders* para a governança na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza interpretativista, conduzida por meio de estudo de caso único. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com 18 gestores, análise documental e observação direta, sendo os dados tratados por análise de conteúdo e triangulação. Os resultados evidenciam a atuação de múltiplos *stakeholders* e sua relevância para a governança institucional, bem como limitações relacionadas à comunicação e ao engajamento. Como contribuição, propõem-se elementos para o aprimoramento da participação dos *stakeholders*. Conclui-se que a integração efetiva desses atores constitui fator estratégico para o fortalecimento da governança universitária.

Palavras-chave: governança universitária; *stakeholders*; gestão pública; instituições de ensino superior.



ABSTRACT

University governance has become an essential mechanism for improving management in Higher Education Institutions (HEIs), especially in the context of public administration. In this scenario, stakeholder participation emerges as a central element for building more democratic, transparent, and effective decision-making processes. This study aims to analyze the contributions of stakeholders to governance at the Federal University of Rondônia (UNIR). This is a qualitative, interpretative study conducted through a single case study. Data collection involved semi-structured interviews with 18 managers, document analysis, and direct observation, with the data being analyzed through content analysis and triangulation. The results highlight the role of multiple stakeholders and their relevance to institutional governance, as well as limitations related to communication and engagement. As a contribution, elements for improving stakeholder participation are proposed. It is concluded that the effective integration of these actors constitutes a strategic factor for strengthening university governance.

Keywords: university governance; stakeholders; public management; higher education institutions.

Instituição afiliada: Universidade Federal de Rondônia – UNIR

¹ Mestre em Administração – Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

² Doutora em Administração – Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Autor correspondente: Karina da Silva. E-mail: karinaunir87@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 INTRODUÇÃO

A governança tem se destacado como um elemento fundamental para promover eficiência, transparência e *accountability* na gestão organizacional (Matias-Pereira, 2010). No contexto das instituições públicas, especialmente nas universidades, a governança assume papel estratégico ao articular processos decisórios e relações entre múltiplos atores institucionais.

As Instituições de Ensino Superior são organizações complexas, caracterizadas pela diversidade de *stakeholders* e pela multiplicidade de interesses frequentemente conflitantes (Jarzabkowski; Fenton, 2006). Nesse cenário, os *stakeholders* exercem influência direta sobre a governança, podendo afetar ou serem afetados pelas decisões institucionais (Freeman, 1984).

Apesar da relevância do tema, ainda são incipientes os estudos empíricos que investigam as contribuições efetivas dos *stakeholders* para a governança universitária, especialmente no contexto das universidades públicas brasileiras (Silva, 2023).

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar as contribuições dos *stakeholders* para a governança na Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública e Universitária

A governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos institucionais, formais e informais, que orientam a tomada de decisão, a alocação de recursos e a coordenação entre atores públicos e privados, com vistas à promoção do interesse coletivo. Trata-se de um conceito que transcende a administração pública tradicional, incorporando dimensões como participação social, transparência e *accountability* (Slomski et al., 2008).



Nesse sentido, a governança está associada à capacidade do Estado de articular redes de atores e promover ações coordenadas, superando modelos hierárquicos rígidos e aproximando-se de estruturas mais colaborativas e interdependentes (Secchi, 2009; Pollitt; Bouckaert, 2011).

No contexto brasileiro, a governança pública ganha relevância a partir das reformas gerenciais do Estado, que introduziram princípios como eficiência, controle de resultados e responsabilização dos gestores (Bresser-Pereira, 1998). Conforme destacado na dissertação, a governança pública também envolve a construção de legitimidade institucional, sendo essencial para o fortalecimento da confiança social nas organizações públicas (Silva, 2023).

No âmbito das instituições de ensino superior, a governança universitária apresenta especificidades relacionadas à autonomia acadêmica, à diversidade de atores e à complexidade organizacional. As universidades públicas operam sob um modelo híbrido, que combina elementos burocráticos, colegiados e participativos, exigindo mecanismos de coordenação que conciliem eficiência administrativa e democracia interna (Trakman, 2008).

A governança universitária deve ser compreendida como um sistema dinâmico que envolve múltiplos níveis decisórios, nos quais a participação de diferentes segmentos institucionais influencia diretamente a qualidade das decisões e o desempenho organizacional (Silva, 2023). Nesse sentido, estruturas colegiadas, como conselhos superiores, desempenham papel central na mediação de interesses e na legitimação das decisões.

2.2 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984), constitui um importante referencial para a análise das relações entre organizações e seus diversos públicos de interesse. Segundo essa abordagem, *stakeholders* são todos os indivíduos

ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades organizacionais, sendo fundamental sua consideração nos processos decisórios.

A aplicação da teoria dos *stakeholders* no setor público reforça a necessidade de construção de legitimidade por meio da participação e do diálogo com diferentes grupos sociais (Silva, 2023). Nesse contexto, a gestão de *stakeholders* torna-se um elemento estratégico da governança, especialmente em organizações públicas que dependem da confiança e do reconhecimento social.

Além disso, a teoria pode ser analisada sob diferentes perspectivas — descritiva, instrumental e normativa — sendo esta última particularmente relevante para o setor público, ao enfatizar a responsabilidade das organizações em considerar os interesses dos diversos *stakeholders* (Donaldson; Preston, 1995).

No campo da administração pública, essa abordagem está diretamente relacionada aos princípios da governança democrática, que pressupõem transparência, participação e *accountability*. Assim, a incorporação da lógica dos *stakeholders* contribui para processos decisórios mais inclusivos e legitimados socialmente

Essa perspectiva amplia o foco tradicional das organizações, deslocando-o de uma lógica centrada exclusivamente em resultados econômicos para uma abordagem que incorpora aspectos sociais, políticos e institucionais. Assim, a teoria dos *stakeholders* contribui para a compreensão da organização como um sistema aberto e interdependente (Cavalcante, 2014).

2.3 Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

As instituições de ensino superior caracterizam-se por sua elevada complexidade organizacional e pela diversidade de *stakeholders* envolvidos em suas atividades. Esses atores incluem não apenas a comunidade acadêmica interna — docentes, discentes e técnicos administrativos —, mas também órgãos governamentais, agências reguladoras, financiadores e a sociedade em geral (Teixeira; Castro, 2015).



A identificação e análise dos *stakeholders* nas IES são fundamentais para compreender as dinâmicas de poder, influência e participação nos processos decisórios institucionais (Silva, 2023). A autora destaca que diferentes grupos possuem níveis distintos de poder e interesse, o que impacta diretamente a governança e a efetividade das políticas institucionais.

Nesse sentido, a gestão de *stakeholders* nas universidades públicas exige a adoção de mecanismos que favoreçam o diálogo, a mediação de conflitos e a construção de consensos, especialmente em contextos de decisões colegiadas. A interação entre esses atores influencia não apenas a qualidade da governança, mas também os resultados acadêmicos e administrativos (Mainardes, 2010).

A participação dos *stakeholders* contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional e para a melhoria da transparência e *accountability*, elementos essenciais da governança pública contemporânea (Silva, 2023).

Além disso, organizações complexas, como universidades, demandam estruturas descentralizadas e processos decisórios compartilhados, capazes de integrar diferentes perspectivas e interesses. Esse modelo reforça a importância da governança participativa como estratégia para o aprimoramento institucional (Mintzberg, 2003).

Por fim, a integração entre governança e teoria dos *stakeholders* nas instituições de ensino superior permite compreender a universidade como um espaço de articulação social, no qual múltiplos interesses são negociados e institucionalizados, contribuindo para seu papel estratégico no desenvolvimento social e econômico.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem epistemológica e delineamento



A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza interpretativista, adequada à compreensão de fenômenos organizacionais complexos e socialmente construídos. O estudo possui caráter descritivo-explicativo, buscando não apenas descrever, mas também compreender as dinâmicas que estruturam a participação dos *stakeholders* na governança universitária.

Optou-se pelo método de estudo de caso único, de natureza aprofundada, considerando sua adequação para investigações empíricas em contextos contemporâneos e pouco explorados, nos quais as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente definidas.

3.2 Estratégia de pesquisa e unidade de análise

A estratégia metodológica configura-se como um estudo de caso único incorporado, permitindo a análise de múltiplas dimensões do fenômeno investigado.

A unidade de análise corresponde ao sistema de governança da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), enquanto as subunidades analíticas incluem:

- i. os diferentes grupos de *stakeholders*;
- ii. as instâncias formais de governança (conselhos e colegiados).

A escolha da unidade empírica baseou-se em critérios de relevância teórica (escassez de estudos empíricos sobre governança universitária em instituições públicas brasileiras) e potencial analítico.

3.3 Seleção dos participantes e amostragem

A seleção dos participantes foi realizada por amostragem intencional (*purposive sampling*), orientada por critérios de relevância, experiência e envolvimento direto nos processos de governança institucional, dessa forma, foram entrevistados 18 gestores, distribuídos entre: alta administração (reitoria e pró-reitorias); e, níveis intermediários de gestão (direções de unidades e campi).

O número de participantes foi definido com base no critério de saturação teórica, entendido como o ponto em que novas coletas deixam de produzir informações substantivamente novas.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida por meio de múltiplas fontes de evidência, permitindo triangulação metodológica:

- a) Entrevistas semiestruturadas - as entrevistas seguiram roteiro previamente elaborado, alinhado aos objetivos da pesquisa e fundamentado na literatura. Foram realizadas individualmente, com duração média de 40 a 60 minutos, sendo registradas e posteriormente transcritas;
- b) Pesquisa documental - foram analisados 17 documentos institucionais, incluindo: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); relatórios de gestão; atas de reuniões de instâncias colegiadas; documentos normativos.
- c) Observação direta - a observação do contexto institucional permitiu captar aspectos não verbalizados, contribuindo para a compreensão das práticas de governança.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática, estruturada em três etapas:

- i. Pré-análise: organização do corpus e leitura flutuante;
- ii. Codificação: identificação de unidades de significado;
- iii. Categorização e interpretação: construção de categorias analíticas.

Adotou-se uma abordagem analítica híbrida: dedutiva, com base em categorias derivadas da literatura (governança e *stakeholders*); e, indutiva, com incorporação de categorias emergentes dos dados empíricos. Assim, o processo analítico foi conduzido de forma iterativa, com constantes retornos entre dados e teoria, reforçando a consistência interpretativa.

3.6 Rigor metodológico (validade e confiabilidade)

Com vistas a assegurar a qualidade científica da pesquisa, foram adotadas as seguintes estratégias: triangulação de métodos e fontes, combinando entrevistas, documentos e observação; saturação teórica, como critério de encerramento da coleta; rastreabilidade analítica (audit trail), permitindo transparência no processo de análise; coerência interna, garantindo alinhamento entre objetivos, método e análise; densidade descritiva, possibilitando a transferência analítica dos achados.

Essas estratégias contribuem para a credibilidade, dependabilidade e confirmabilidade da pesquisa.

3.7 Reflexividade do pesquisador

Considerando o caráter interpretativista da pesquisa, reconhece-se que o pesquisador atua como instrumento central na produção e interpretação dos dados. Assim, foram adotadas práticas reflexivas ao longo do processo analítico, buscando minimizar vieses e explicitar as influências do pesquisador na construção dos resultados.

3.8 Aspectos éticos

A pesquisa seguiu os princípios éticos aplicáveis às pesquisas com seres humanos, incluindo: consentimento livre e esclarecido dos participantes; garantia de anonimato e confidencialidade; uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

4 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa evidenciam que a governança da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é estruturada a partir de uma dinâmica complexa e multifacetada, na qual diferentes *stakeholders* exercem influência significativa sobre os



processos decisórios institucionais. Observou-se que os principais atores internos — docentes, técnicos-administrativos e discentes — participam ativamente das instâncias formais de governança, especialmente por meio de conselhos superiores e colegiados acadêmicos, os quais se configuram como espaços institucionais centrais para deliberação, negociação e construção de consensos.

Essa configuração reforça a perspectiva de governança participativa, alinhada ao modelo democrático de gestão universitária, no qual a pluralidade de vozes contribui para maior legitimidade das decisões. Tal achado corrobora Silva (2023), ao destacar que a atuação dos *stakeholders* em estruturas colegiadas fortalece não apenas a transparência, mas também a *accountability* institucional. Ademais, verificou-se que a presença desses atores nos processos decisórios contribui para a incorporação de diferentes perspectivas, ampliando a qualidade das decisões e reduzindo assimetrias informacionais.

No que se refere aos *stakeholders* externos, como órgãos governamentais, agências de fomento e a sociedade civil, identificou-se que sua influência ocorre de forma mais indireta, sobretudo por meio de normativas legais, políticas públicas e demandas sociais. Esses atores desempenham papel relevante na definição de diretrizes estratégicas e no direcionamento das prioridades institucionais, evidenciando que a governança universitária não se limita ao ambiente interno, mas está inserida em um contexto mais amplo de relações institucionais e políticas.

Entre as principais contribuições dos *stakeholders* para a governança da UNIR, destacam-se: (i) o fortalecimento da legitimidade institucional, uma vez que decisões participativas tendem a ser mais aceitas pelos diferentes segmentos; (ii) o apoio à tomada de decisão, por meio da diversidade de conhecimentos e experiências aportadas pelos atores; e (iii) a promoção da transparência, decorrente da ampliação do debate e do acesso às informações institucionais. Esses elementos reforçam a abordagem normativa da Teoria dos *Stakeholders*, segundo a qual as organizações devem considerar os interesses de múltiplos grupos em seus processos decisórios (Donaldson; Preston, 1995).

Entretanto, os resultados também evidenciam limitações importantes que impactam a efetividade da governança. Dentre elas, destacam-se fragilidades nos processos de comunicação institucional, caracterizadas pela assimetria na disseminação de informações e pela dificuldade de acesso a determinados conteúdos estratégicos. Essa limitação compromete a participação qualificada dos *stakeholders*, reduzindo o potencial deliberativo das instâncias colegiadas.

Além disso, foi identificada baixa participação de alguns grupos, especialmente em determinados espaços decisórios, o que pode estar associado a fatores como desmotivação, sobrecarga de trabalho ou percepção de baixa efetividade da participação. Esse achado revela a existência de uma participação formal que nem sempre se traduz em engajamento substantivo, o que constitui um desafio recorrente em modelos de governança participativa.

Outro ponto relevante refere-se à existência de conflitos de interesse entre diferentes *stakeholders*, decorrentes da diversidade de objetivos e expectativas presentes no ambiente universitário. Esses conflitos, embora inerentes a organizações complexas, demandam mecanismos eficazes de mediação e negociação, sob pena de comprometer a eficiência e a coesão institucional. Nesse sentido, a governança universitária requer não apenas estruturas formais de participação, mas também competências gerenciais voltadas à gestão de conflitos e à construção de consensos.

De forma geral, os achados desta pesquisa confirmam a literatura ao evidenciar que a governança universitária é um processo relacional, dinâmico e fortemente dependente da articulação entre múltiplos atores (MINTZBERG, 2003; SECCHI, 2009). A efetividade dessa governança está diretamente associada à capacidade institucional de promover participação qualificada, comunicação eficiente e alinhamento estratégico entre os *stakeholders*.

5 CONCLUSÃO



O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições dos *stakeholders* para a governança na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), à luz da literatura sobre governança pública e Teoria dos *Stakeholders*. A partir de uma abordagem qualitativa e de um estudo de caso aprofundado, foi possível compreender as dinâmicas que estruturam a participação dos diferentes atores nos processos decisórios institucionais.

Os resultados demonstram que os *stakeholders* desempenham papel central e estratégico na governança universitária, atuando como agentes que influenciam diretamente a qualidade, legitimidade e transparência das decisões. A participação desses atores, especialmente por meio de estruturas colegiadas, contribui para a construção de uma governança mais democrática e alinhada aos princípios da administração pública contemporânea.

Entretanto, o estudo também evidencia que a simples existência de mecanismos formais de participação não garante, por si só, a efetividade da governança. Foram identificados desafios relevantes, como limitações na comunicação institucional, desigualdade na participação entre os diferentes grupos e dificuldades na gestão de conflitos de interesse. Esses fatores indicam que a governança universitária demanda não apenas arranjos institucionais adequados, mas também mudanças de natureza cultural e organizacional.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de fortalecimento de práticas que promovam o engajamento efetivo dos *stakeholders*, incluindo o aprimoramento dos canais de comunicação, a valorização da participação e o desenvolvimento de competências relacionadas à governança. Tais medidas são fundamentais para ampliar a qualidade dos processos decisórios e assegurar maior alinhamento entre os interesses institucionais e as demandas sociais.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço da literatura ao oferecer evidências empíricas sobre a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* no contexto



da governança universitária pública brasileira, ainda pouco explorado. Ao integrar os conceitos de governança e *stakeholders*, a pesquisa reforça a compreensão da universidade como um espaço de articulação social, no qual múltiplos interesses são negociados e institucionalizados.

Em termos práticos, os achados fornecem subsídios relevantes para gestores universitários, ao indicar caminhos para o aprimoramento da governança institucional. As propostas de melhoria apresentadas podem contribuir para o fortalecimento da gestão participativa, promovendo maior eficiência, transparência e legitimidade.

Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, especialmente no que se refere à análise de um único caso, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino superior, bem como a incorporação de abordagens quantitativas que permitam ampliar a compreensão sobre o impacto dos *stakeholders* na governança universitária.

6 REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAVALCANTE, Pedro. *Governança pública e administração pública contemporânea*. Brasília: Ipea, 2014.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

MAINARDES, Emerson Wagner. A gestão de stakeholders em instituições de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2010.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.



POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. São Paulo: Cortez, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Karina da. Contribuições dos stakeholders para a governança na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023.

TEIXEIRA, Jorge; CASTRO, Marcos. *Governança e gestão universitária: desafios contemporâneos*. São Paulo: Saraiva, 2015.

TRAKMAN, Leonard. Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, v. 62, n. 1-2, p. 63-83, 2008.