

ELEMENTOS DE GOVERNANÇA ASSOCIADOS À ATIVIDADE ACADÊMICA E CIENTÍFICA

CMG (RM1-IM)

Luís Odair Azevedo Gomes Raymundo¹

INTRODUÇÃO

O mundo da governança, embora não seja um tema restrito à contemporaneidade, ganhou destaque em um período muito recente, por razões que são mencionadas adiante.

Por ser recente em atenção, seus conceitos estão sendo revisitados e atualizados a cada momento. E mais, conceitos oriundos da área corporativa, começaram a ser examinados em outras áreas, como, por exemplo, no setor público (defesa, poder legislativo etc.), na mídia, nos temas climáticos etc., dada a similaridade de ideias entre as mais diversas áreas. E nessa orientação, o setor de educação não fica diferente.

Entretanto, em que pese a aplicabilidade e a pertinência dos estudos e pesquisa nessas áreas, o protagonismo do setor corporativo é evidente no sentido de alimentar os *insights* específicos desses outros setores. E essa é a *rationale*, em forma de premissa, empregada neste trabalho, que apresenta os **fatores que podem ser relevantes na elaboração de uma governança na área acadêmica e científica**, com o objetivo de permitir a reflexão do leitor sobre a relevância dessa prolação na gestão dessa área.

Nesse ponto, é preciso fazer uma breve explicação do porquê abeirar os conceitos de acadêmico e científico. Ambos andam lado a lado. Se com o acadêmico se aprende sobre um determinado assunto, no científico a busca por novas descobertas está na sua essência.

E por assim ser, a governança nessa área será tratada como sendo acadêmica e científica.

O presente artigo tem por objetivo apresentar os principais aspectos que possuem essa associação – princípios de governança e atividade acadêmica –, a fim de motivar uma reflexão sobre o tema.

FUNDAMENTAÇÃO

Em primeiro lugar, retorna-se à menção no primeiro parágrafo sobre o porquê de o tema governança ter ganho destaque no período recente. E esse protagonismo possui uma relação direta dessa contemporaneidade e o setor corporativo.

Antes, porém, a fim de cumprir uma finalidade didática, é necessário refletir sobre alguns conceitos, dentre vários, do que é governança. De forma proposital, serão escolhidas quatro instituições de elevada credibilidade, porém de segmentos diferentes. A OECD (desenvolvimento econômico-social, internacional), o IBGC (corporativo), o GIA (corporativo, Austrália), CUC (educação, Reino Unido).

Primeiro o da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), organização econômica intergovernamental com 38 países membros, fundada em 1961 para estimular o progresso econômico e o comércio mundial, oferecendo uma plataforma para comparar experiências, buscar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e coordenar as políticas domésticas e internacionais de seus membros. Entre os objetivos da OCDE está o de fomentar a boa governança.

¹ Docente da Escola Naval.

Conceito: “*Governance is the process whereby elements in society wield power and authority, and influence and enact policies and decisions concerning public life, economic and social development*” (OECD, 2023) (grifo do autor).

O segundo conceito a ser considerado é o do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização criada em 1995, com o objetivo de gerar e disseminar conhecimento em governança corporativa, sugerindo a adoção de melhores práticas, contribuindo assim para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Conceito: “*Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral*” (IBGC, 2023) (grifo do autor).

Terceiro conceito, o do Governance Institute of Australia (GIA), instituição proponente de governança para organizações e gestão de riscos por meio da educação e envolvimento com os membros e a comunidade em geral.

Conceito: “*Governance is the action of putting in place a framework for your organisation that enables it to be legally compliant and excel in achieving its goals. Governance is the systems used to manage an organisation’s performance and behavior. This includes leadership, risk management, compliance and business administration, as part of a healthy corporate culture built on ethical conduct*” (GIA, 2024) (grifo do autor).

Quarto conceito (adaptado), o do Committee of University Chairs (CUC), órgão, sem fim lucrativo, representativo das cátedras das universidades do Reino Unido, que promove padrões de governança em todo o setor de Ensino Superior do Reino Unido.

Conceito: “*Governance is defined as the macro-level of policy decision making, as a multi-level concept including several different bodies and processes with different decision-making functions. In this way, governance is sometimes defined at difference to the internal management of institutions*” (CUC, 2024) (grifo do autor).

É fácil observar, com simples exemplos, que o setor acadêmico/científico, aqui representado pela CUC (2024), é a instituição que se refere ao tema governança apenas em termos de estrutura organizacional. Essa mesma aproximação pode ser verificada na AAUP (1966), e em Rowlands (2018), embora aqui não transcrita.

Completamente, merece o registro de que, no Brasil, as anotações formais sobre governança no setor acadêmico/científico são estéreis e isolados. Por exemplo, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em seu sítio que “*o objetivo da governança é prover meios para a organização, a participação e a construção das diretrizes necessárias à liderança, à estratégia e ao controle, com interação de todos os atores relevantes para a gestão da UFRJ*”, porém, por meio da Portaria nº 6.611, de 28/09/2020 que regula o processo, o encaminhamento é todo direcionado à gestão administrativa, cuja gestão está na sua “Pró-Reitoria de Gestão e Governança”.

Ainda, se for trasladado para o Setor Público, em busca no sítio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o tema governança é direcionado ao Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata o tema como sendo “*o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão na administração pública executiva, com vistas à melhor condução das políticas públicas e preservação do interesse da sociedade nos serviços prestados pelos órgãos*”.

Dessas breves pesquisas, pode ser admitido que o conceito da governança tem muito mais propriedade e robustez nas origens corporativas.

Um outro aspecto a ser fundamentado são os *benchmarks* da governança, em momentos significativos.

A mais antiga empresa comercial do mundo, a Stora Kopparbergs (Suécia), em operação até hoje, foi a precursora da atual “sociedade por ações”, onde em

1347 estabeleceu direito a ações para seus trabalhadores, exigindo, dessa forma, regulação de governança.

Em 1862, a Inglaterra promulgou o Companies Act, promovendo um aumento expressivo de ações listadas em bolsa.

Em 1930, a GM separa os conceitos de controle e propriedade.

Em 1976, a Teoria da Representação foi sugerida por Michael C. Jensen e William H. Meckling (Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade). De acordo com a teoria, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, agindo em interesse próprio e não segundo os interesses da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas. Para minimizar o problema, foram propostas medidas que incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. O conteúdo principal foi separação entre representantes e representados, onde o executivo é o representante dos acionistas.

Em 2001 (em resumo), a proliferação de escândalos corporativos, como a Enron, a Parmalat etc., com adulteração de balanços, evasões fiscais etc.

Em 2002, os EUA promulgam a Lei *Sarbanes and Oxley* (SOX) estabelecendo sistemas de controles internos, auditoria e responsabilização mais rígidos.

Naturalmente, os marcos acima descritos são para exemplificar, mais uma vez, a força e robustez com que os elementos de governança advêm do setor corporativo.

ELEMENTOS SUBSTANTIVOS DE GOVERNANÇA ASSOCIADOS AO SETOR ACADÊMICO E CIENTÍFICO

Entendida a tese acima – ainda que seja incentivada e sugerida uma pesquisa mais aprofundada – onde o aspecto corporativo é determinante no endereçamento de práticas de governança, visualiza-se doravante os elementos do que é preconizado e estudado no ambiente corporativo que podem ser associados ao ambiente acadêmico/científico.

Naturalmente, a premissa para isso é que a governança, como mecanismo de orientação das atividades da organização que vise ao seu desenvolvimento, é

algo “verdadeiro, nobre, correto, puro, de boa fama, havendo algo de excelente, que seja objeto de pensamento” (adaptado e parafraseado de Filipenses 4:8).

Uma outra premissa diz respeito a que organizações se referem o ambiente acadêmico/científico. Para também simplificar o estudo, e por tratar-se do **ambiente doméstico**, entende-se que faz parte da atividade acadêmica/científica os organismos que são regulados pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (MICT) e pelo Ministério da Educação (MEC), tendo esse critério sido estabelecido em face da **regulação** das atividades acadêmicas e científicas no País serem conduzidas pelo Setor Público, por meio desses ministérios. Esse critério, naturalmente, não invalida a absorção por outros organismos e instituições. Dessa forma, considera-se, pelo MICT 16 Unidades de Pesquisa e pelo MEC, as universidades, faculdades, centro universitários, centros de educação tecnológica e os institutos federais; além das instituições reguladas pelo Ministério da Defesa, conforme as suas especificidades.

Estrutura

A separação entre funções daquele que executa (normalmente conhecido como *chief executive officer* – CEO) para aqueles que representam os acionistas (normalmente representado por um conselho – de administração, consultivo).

Expandindo essa abordagem, de uma forma geral, adota-se os seguintes elementos de governança corporativa:

- **Sócios** (assembleia de acionistas): é uma reunião em que os acionistas da companhia se reúnem para votar em assuntos importantes da empresa;
- **Conselho de Administração**: composto por membros independentes e executivos, responsável por definir a direção estratégica da empresa, supervisionar as atividades da gestão executiva e tomar decisões em nome dos acionistas;
- **Diretoria Executiva**: a equipe de gestão da empresa, liderada pelo CEO, é encarregada de implementar as estratégias e metas definidas pelo conselho; e
- **Comitês de Governança**: para facilitar a tomada de decisões os comitês de governança, como o de auditoria por exemplo, fornecem *expertise* especializada em áreas-chaves.

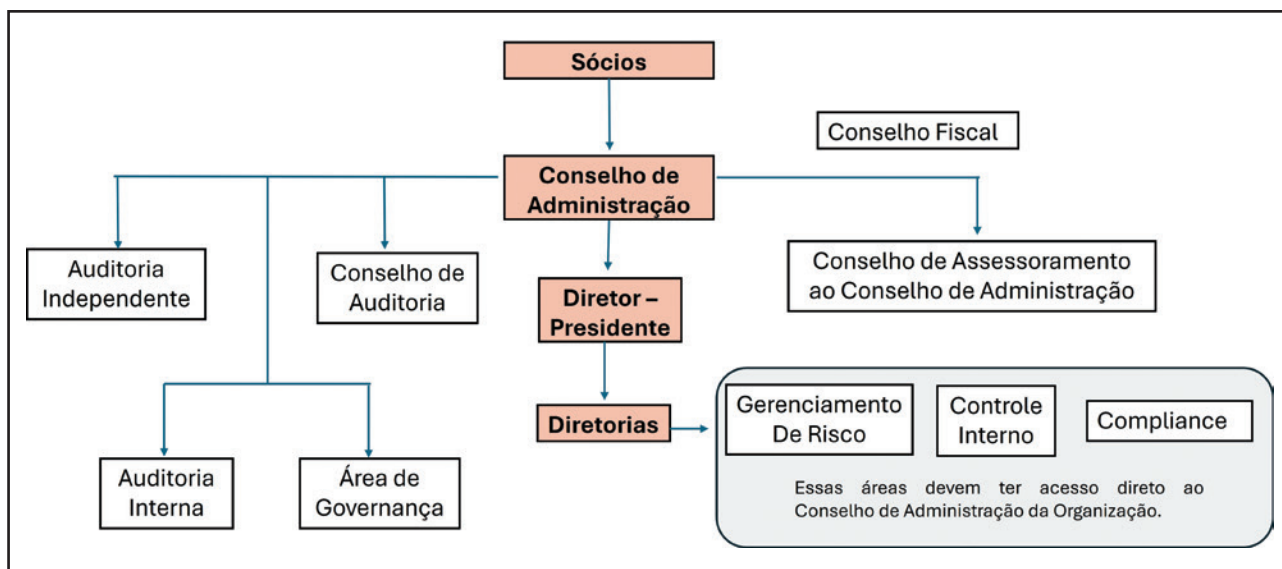


Figura 1. Estrutura básica de governança

Fonte: IBGC (2023).

Nesse caso, os acionistas poderiam ser aqueles que estão interessados pela geração de valor de uma instituição acadêmica/científica. O conselho de administração seria composto por representantes dos acionistas. A diretoria executiva, os gestores das instituições. E os comitês instalados, conforme orientação do conselho.

Como aponta University of Westminster (2024), o conselho garante que as estruturas e processos sejam robustos, eficazes e ágeis, examinando o desempenho e padrões de boas práticas.

Princípios de governança

São princípios da governança, conforme preconiza o IBGC (2023):

- **Integridade** – praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.
- **Transparência** – disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis

ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

- **Equidade** – tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.
- **Responsabilização** – desempenhar as funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.

- **Sustentabilidade** – zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

Já o CUC (2024) preconiza como sendo elementos primário de governança (semelhante a princípios) do ensino superior:

- **Integridade:** transparência, responsabilidade, honestidade, liberdade de expressão e liberdade acadêmica.
- **Sustentabilidade:** financeira e ambiental.
- **Inclusão:** igualdade, diversidade, acessibilidade, participação e resultados justos para todos.
- **Excelência:** pesquisa, bolsa de estudos e ensino de alta qualidade.
- **Inovação e crescimento:** social, econômico e cultural.
- **Comunidade:** serviço público, cidadania, colegialidade, colaboração.

Já a OECD (2023) estabelece como princípios, em meio ao texto:

- **Transparência.**
- **Equidade.**
- **Prestação de contas.**
- **Responsabilidade corporativa.**

Em comentários abrangentes, comenta que a governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a administração, o conselho, acionistas e partes interessadas. A governança corporativa também fornece a estrutura e os sistemas por meio dos quais a empresa é dirigida e seus objetivos são definidos, e os meios para atingir esses objetivos e o desempenho do monitoramento é determinado, não sendo vinculativos.

*“a Good corporate governance protects investors by providing a **formal structure** of procedures that promote the **transparency and accountability of board members** and executives to shareholders. This, in turn, helps **to build trust** in markets, thereby supporting corporations’ access to long-term market-based financing.”* OECD (2023);

e

*“a Good corporate governance supports the **sustainability and resilience of corporations** which, in turn, contributes to the sustainability and resilience of the **broader economy**.”* OECD (2023).

Em se fazendo uma comparação entre as três instituições, percebe-se a congruência entre todos os princípios:

- Comunidade: citado uma vez de forma direta e duas de forma indireta;
- Equidade: citado duas vezes, de forma direta e uma indireta;
- Excelência: citado uma vez de forma direta e duas de forma indireta;
- Inclusão: citado uma vez, de forma direta e duas vezes de forma indireta;
- Inovação e crescimento: citado uma vez de forma direta e duas de forma indireta;
- Integridade: citado duas vezes, de forma direta e uma indireta;
- Prestação de contas: citado uma vez, de forma direta e duas vezes de forma indireta;
- Responsabilização: citado duas vezes, de forma direta e uma indireta;
- Sustentabilidade: citado duas vezes, de forma direta e uma indireta; e
- Transparência: citado duas vezes, de forma direta e uma indireta.

Depreende-se dessa forma que os conceitos, em se tratando de princípios, são convergentes e importantes. Todos com elevada disposição para oferecer ao ambiente acadêmico/científico as mesmas aproximações, guardadas as pertinentes especificidades.

Performance

Nesta seção, são alinhados os aspectos relacionados à mensuração de performance, que não estão relacionados na literatura pesquisada, mas que fazem parte direta do ambiente corporativo e que, no entender desse trabalho, merece a atenção no exercício de reflexão de uma elaboração de governança para o ambiente acadêmico/científico.

A primeiro raciocínio diz respeito ao conceito de valor. A atividade acadêmica/científica, assim como no ambiente corporativo, possui um apelo, sobre daquilo que a sociedade espera, que é o valor da produção.

A evolução da sociedade está diretamente relacionada aos resultados verdadeiros e reais oriundos da atividade acadêmica/científica. Isso diz respeito a valor. É certo que o conceito de valor é muito abrangente, complexo e fluído. Expressa-se na forma de valor ético, valor estético, valor monetário, valor econômico, valor jurídico, valor histórico etc. Porém, em todas essas aproximações, o termo “valor” pretende sublinhar a importância de algo a que se lhe atribui ou reconhece essa importância. Dito isso, a *rationale* empregada simplifica o grau dessa importância na equação: $\text{VALOR (resultado obtido)} = \text{BENEFÍCIO (retorno obtido)} / \text{ESFORÇO (custo de toda ordem para a obtenção do benefício)}$.

O segundo ponto trata das formas em como está sendo enxergado o valor obtido. No mundo corporativo, um conselho normalmente ficará atento a três questões, conforme abaixo descrito.

Se no mundo corporativo indaga-se “se a empresa ganha dinheiro (resultado visto no demonstrativo de resultados do exercício – DRE)”, no ambiente acadêmico/científico também pode ser identificado o que foi feito como o resultado obtido.

Se no mundo corporativo pergunta-se “onde está o dinheiro” (informação obtida no balanço patrimonial – BP), no ambiente acadêmico/científico também pode ser identificado o onde está aquele valor produzido.

Se no mundo corporativo pergunta-se “como a empresa gasta o dinheiro” (informação presente na demonstração de fluxo de caixa – DFC), no ambiente acadêmico/científico também pode ser identificado em que aquele conhecimento está sendo empregado.

Essa questão é extremamente controversa, uma vez que na atividade acadêmica/científica a liberdade para

o desenvolvimento de conteúdo é livre, no sentido da obtenção direta por resultado. Porém é um *approach* para reflexão.

PESQUISA QUALI-QUALITATIVA

Para aferir o grau de compreensão dos atributos relacionados neste trabalho, foi realizada uma breve pesquisa quali-qualitativa, **como exercício**, mediante questionário para 10 entrevistados aleatórios, em atividade acadêmica/científica (sabidamente um número insuficiente). Essa amostragem contemplou alunos e professores. Para o tratamento dos dados foi utilizada uma abordagem multicritério e escolhida a ferramenta *fuzzy*, conforme o que se segue.

Para desenvolver as abordagens *fuzzy* e interpretar a percepção dos entrevistados, três procedimentos foram investigados: (a) a consideração dos atributos; (b) os métodos adequados para construir as funções de pertinência; e (c) o desenvolvimento das regras *fuzzy* apropriadas.

No modelo, foram considerados os atributos para aferir a correspondência às perguntas P1 a P3:

- P1) Em que grau você classificaria os ganhos de performance em havendo um modelo de governança corporativa que considerasse uma estrutura de governança na forma apresentada (c.f. item 3.1)?
- P2) Em que grau você classificaria os ganhos de performance em havendo um modelo de governança corporativa que considerasse os atributos (c.f. item 3.2) da forma apresentada?
- P3) Em que grau você classificaria os ganhos de performance em havendo um modelo de governança corporativa que considerasse os aspectos de performance (c.f. item 3.3) da forma apresentada?

Os termos linguísticos foram escolhidos a partir de um conjunto de termos capazes de definir a incerteza, consoante ao que havia sido proposto no modelo inicial adaptado, conforme abaixo:

- A = Excelente (E), atende as expectativas, de forma integral;
- B = Muito Bom (MB), atende as expectativas, ainda que não na sua totalidade;
- C = Bom (B), atende as expectativas de forma média;

- D = Regular (R), não atende as expectativas de forma razoável; e
- E = Insuficiente (I), não atende as expectativas.

Esses termos linguísticos são caracterizados por números triangulares *fuzzy* (NTF) para representar a sua gama de valor aproximado entre 1 e 9, indicada como (a, m, b), onde “ $1 \leq a; 1 \leq m \leq b \leq 9$ ”, sendo m é o valor mais provável do termo linguístico, e a e b os limites inferior e superior, respectivamente, usados para rejeitar a imprecisão do termo.

Em outras palavras, cada triângulo *fuzzy* está representado pelos valores (a,m,b) onde: a é o menor valor do triângulo com menor possibilidade de pertencer ao conjunto *fuzzy*; m é o valor com maior possibilidade de pertencer ao conjunto *fuzzy*, e b é o maior valor do triângulo com menor possibilidade de pertencer ao conjunto *fuzzy*.

Dessa forma, a representação *fuzzy* para as variáveis linguísticas obedeceu à função de pertinência “(1,1,3) (1,3,5) (3,5,7) (5,7,9) (7,9,9)”, conforme a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1. Termos linguísticos e funções de pertinência

Termo Linguístico	Número Triangular Fuzzy (NTF) a,m,b
Insuficiente (I)	(1,1,3)
Regular (R)	(1,3,5)
Bom (B)	(3,5,7)
Muito Bom (MB)	(5,7,9)
Excelente (E)	(7,9,9)

Fonte: Autor.

Os valores atribuídos a cada elemento baseiam-se nas opiniões percebidas pelos entrevistados respondentes, em cinco gradações de pertinência, classificados pelos seguintes termos linguísticos descritos abaixo:

- A = Extremamente Importante (EI), em que a ausência de fator impede o sucesso, sendo, portanto, imprescindível;

- B = Muito Importante (MI), onde a ausência de fator prejudica ligeiramente o sucesso, mas não o torna inviável;
- C = Importante (I), a ausência de fator prejudica o sucesso, pela sua importância, mas não é essencial;
- D = Pouco Importante (PI), a ausência do fator não compromete o sucesso, agregando pouco valor, mas o torna menos atrativo; e
- E = Não Importante (NI), a ausência do fator não compromete ou influencia o sucesso, acrescentando muito pouco ou quase nenhum valor, mostrando-se ser uma expectativa de que não é demandada.

A representação *fuzzy* para as variáveis linguísticas obedeceu à função de pertinência “(1,1,3) (1,3,5) (3,5,7) (5,7,9) (7,9,9)”, conforme apresenta a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2. Termos linguísticos e funções de pertinência dos graus de relevância

Termo Linguístico	Número Triangular Fuzzy (NTF)
Não Importante (NI)	(1,1,3)
Pouco Importante (PI)	(1,3,5)
Importante (I)	(3,5,7)
Muito Importante (MI)	(5,7,9)
Extremamente Importante (EI)	(7,9,9)

Fonte: Autor.

Na fase de agregação das opiniões foi utilizada a fórmula da média *fuzzy*.

Para obter-se o valor *crisp* (número real, e preciso) utilizou-se a proposição de *defuzzificação* dos números *fuzzy* triangulares a partir da agregação das opiniões dos entrevistados.

Cada valor *crisp* obtido (para cada atributo) é então dividido pelo valor máximo entre todos os valores *crisp* (somatório de todos eles). Este processo de normalização é calculado conforme a equação abaixo e, quando normalizado corresponde ao valor com grau de pertinência entre [0 e 1].

$$V_{norm} = \frac{V_{crisp}}{V_{max}}$$

Os resultados obtidos a partir de 100 entrevistados, com níveis de formação diversos, foram divididos quanto a qualificação e a importância, conforme a Tabela 3 abaixo:

Tabela 3. Mensuração da percepção, qualificação e importância

Mensuração da percepção										
	Qualificação					Importância				
	I	R	B	MB	E	NI	PI	I	MI	EI
P1	0	0	20	30	50	0	0	20	30	50
P2	0	0	10	40	50	0	0	0	20	80
P3	0	0	50	40	10	0	0	50	40	10

Fonte: Autor.

Legenda: P = Pergunta; I = Insuficiente; R = Regular; B = Bom; MB = Muito Bom; E = Excelente; NI = Não Importante; PI = Pouco Importante; I = Importante; MI = Muito Importante; EI = Extremamente Importante.

De acordo com a metodologia fuzzy exposta, obtém-se os valores normalizados conforme da Tabela 4 abaixo:

Tabela 4. Valor fuzzy, crisp e normalizado

	Valor Fuzzy					Valor Crisp	Valor Normalizado
P1	0,00	0,00	1,00	4,41	20,25	21,81	0,35
P2	0,00	0,00	0,00	3,92	32,40	31,90	0,51
P3	0,00	0,00	6,25	7,84	0,81	9,34	0,15
TOTAL						63,06	1,00

Fonte: Autor.

Com base nos valores normalizados, conclui-se que o grau de concordância foi mais convincente na pergunta P2 e menos convincente na pergunta P3, com 0,51 e 0,15 respectivamente, como era de se esperar, dada a controvérsia já mencionada quanto as considerações de desempenho.

CONCLUSÃO

No encerramento desse artigo, examina-se com ponderação o texto encontrado em Advance HE (2018):

“The effectiveness of a board depends on strong foundations; exhibiting the right culture and behaviors; high-quality information and sound processes with skilled governance professionals; and a deep understanding of stakeholders.”

Toda a citação é importante, sublinhando-se, entretanto, as palavras que expressam solidez (*“strong foundations”*), cultura e qualidade da informação.

Em todos os atributos e parâmetros observados ao longo do texto, observa-se um elevado grau de ajuste ao ambiente acadêmico/científico, considerando o ajustamento pertinente e adequado. Entretanto, esse conjunto de fatores precisam estar ajustados também ao processo cultural, na busca incessante do fortalecimento das organizações.

Com uma governança bem estabelecida, agrega-se outro fator de enorme importância que é a gestão do conhecimento. Sociedades, de uma forma geral, no tamanho a que elas se inserem – uma instituição de ensino, um estado, um país etc. – estarão fortalecidas em relação direta com a capacidade de geração de valor de conhecimento (atividade acadêmica/científica) e gestão dessa geração. Trata-se de uma combinação vencedora, cuja asseveração possui muita coerência. Um desafio contínuo a ser perseguido.

FUTURO.

REFERÊNCIAS

Advance HE. Principles and actions for effective student engagement in academic governance. Londres, 2018.

AAUP – American Association of University Professors. Statement on government of colleges and universities. Washington DC, 1966.

CUC – Committee of University Chair. The Higher Education Code of Governance. Disponível em: <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/CUC-HE-Code-of-Governance-publication-final.pdf>. Acesso em: 13/09/2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6° Ed. São Paulo, 2023.

GIA – Governance Institute of Australia. What is governance? Disponível em: <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance/#:~:text=in%20these%20terms%3A-,Governance%20encompasses%20the%20system%20by%20which%20an%20organisation%20is%20controlled,are%20all%20elements%20of%20governance>. Acesso em: 13/09/2024.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing, Paris, 2023.

University of Westminster. **Quality Assurance Principles and Academic Governance**. Disponível em: <https://www.westminster.ac.uk/sites/default/public-files/general-documents/section-1-quality-assurance-and-academic-governance-Aug-21.pdf>. Acesso em: 06/09/2024.

Rowlands, J. **University Governance Models**. In **Academic Governance in the Contemporary University**. Springer Singapore, 2017.