



V SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL  
DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA

## GOVERNANÇA E GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DORAVANTE O ENSINO DIGITAL: PERSPECTIVAS SOB A ÉGIDE DAS TEORIAS INSTITUCIONAL E DO ALTO ESCALÃO

**Juliano Reginaldo Corrêa da Silva** (PPGA/UFSC) – [julianorcs@gmail.com](mailto:julianorcs@gmail.com)

**Alexandre Marino Costa** (UFSC) – [marinocad@gmail.com](mailto:marinocad@gmail.com)

**Eixo 2:** Qualidade e Inovação na e para a EaD: realidades plausíveis

### Resumo:

Esta pesquisa empreendeu uma análise acerca da gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) no contexto da transformação digital, notadamente considerando os desafios associados à modalidade pedagógica do ensino não presencial. Para tal desiderato, foram conduzidas duas revisões sistemáticas da literatura, valendo-se de metodologias distintas, com o escopo de obter um panorama atualizado sobre o tema em questão. Durante esse processo investigativo, foram identificados 1.503 artigos nas bases de dados selecionadas, submetidos a um crivo meticuloso de filtragem e análise. Dentro do rol de estudos examinados, identificou-se uma carência investigativa no que tange à gestão das IES no contexto do ensino digital, o que se erigiu como o fulcro do problema pesquisado neste estudo. A pesquisa foi alicerçada nos preceitos da Teoria Institucional e da Teoria do Alto Escalão, almejando-se identificar as melhores práticas e áreas essenciais para que a alta administração das IES possa desempenhar suas atribuições de modo satisfatório. Por meio dessas abordagens teóricas, objetivou-se compreender os obstáculos enfrentados pelos gestores das IES, com vistas a proporcionar subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão e o aperfeiçoamento do desempenho institucional e discente.

**Palavras-chave:** Gestão de IES. Teoria do Alto Escalão. Ensino digital. Transformação digital.

### 1 Introdução

A abordagem política de Aristóteles, ao destacar a relação intrínseca entre ética, moralidade e o papel do Estado, ressalta a responsabilidade deste último em fomentar a formação moral dos cidadãos e prover os recursos necessários para tal (Aristóteles, 1985). Rousseau, por sua vez, enfatiza a importância do contrato social na formação de instituições legítimas e representativas dos interesses da sociedade, visando o bem comum e a justiça (Rousseau, 1757). A necessidade de uma governança sólida e eficiente para promover políticas públicas que atendam às necessidades sociais e impulsionem o desenvolvimento econômico e social é ressaltada por Chang (2004). A adaptação das estruturas institucionais às mudanças sociais e tecnológicas é destacada por Bobbitt e Martins como crucial para a eficácia e legitimidade das instituições (Bobbitt, 2003; Martins, 2023).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), a excelência da governança, conforme Meyer, Pascucci e Mangolin, é essencial para garantir transparência e responsabilidade nas decisões, além de uma gestão eficaz e qualidade educacional satisfatória (Meyer; Pascucci; Mangolin, 2012).

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



O advento tecnológico apresenta benefícios significativos na gestão e no ensino das IES (García-Peñalvo, 2021). A Teoria Institucional destaca que as organizações são influenciadas por mecanismos isomórficos, levando à homogeneização de práticas e estruturas (Zucker, 1987). Apesar disso, o desempenho institucional das IES não é uniforme, de acordo com Zucker (1987), sugerindo a influência de outros fatores. A Teoria do Alto Escalão propõe que as características e ações dos membros do alto escalão influenciam as decisões estratégicas e o desempenho das organizações (Hambrick; Mason, 1984).

Diante desse contexto, este estudo visa investigar a gestão das IES à luz das teorias institucional e do alto escalão, considerando a transformação institucional decorrente dos desafios e oportunidades do ensino não presencial. A interdependência entre o desenvolvimento do Estado e o funcionamento das instituições, especialmente das IES, justifica a relevância desta pesquisa na compreensão dos processos de gestão no contexto educacional contemporâneo.

## 2 Desenvolvimento

No contexto educacional contemporâneo, observa-se uma crescente adesão ao ensino à distância e à incorporação de tecnologias digitais. Não obstante, a análise da literatura acadêmica revela uma escassez de pesquisas que abordem a gestão das IES diante dessa transformação digital. A ausência de estudos prejudica a compreensão dos processos envolvidos, o que compromete a qualidade dos serviços oferecidos (Drucker, 1993; 1994; Barber, 2016). A escassez de evidências sobre as melhores práticas de gestão restringe a capacidade dos gestores das IES de implementar estratégias eficazes e inovadoras (Faleiros Junior, 2024).

Apesar da carência acadêmica, é essencial promover uma gestão fundamentada em princípios de efetividade, transparência e meritocracia, alinhada com as demandas e expectativas da sociedade. Isso envolve garantir a qualidade do ensino, administrar responsabilmente os recursos públicos e conduzir a instituição com ética e integridade (Bresser-Pereira; 1968; 2008; Drucker, 1993; 1994; Barber, 2016).

A gestão administrativa deve primar pela eficiência, transparência e meritocracia na alocação de recursos, definição de políticas e tomada de decisões estratégicas. Isso implica otimizar processos internos, gerir o orçamento adequadamente e prestar contas à comunidade acadêmica e à sociedade (Faleiros Junior, 2024). Além disso, é fundamental que a gestão seja

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

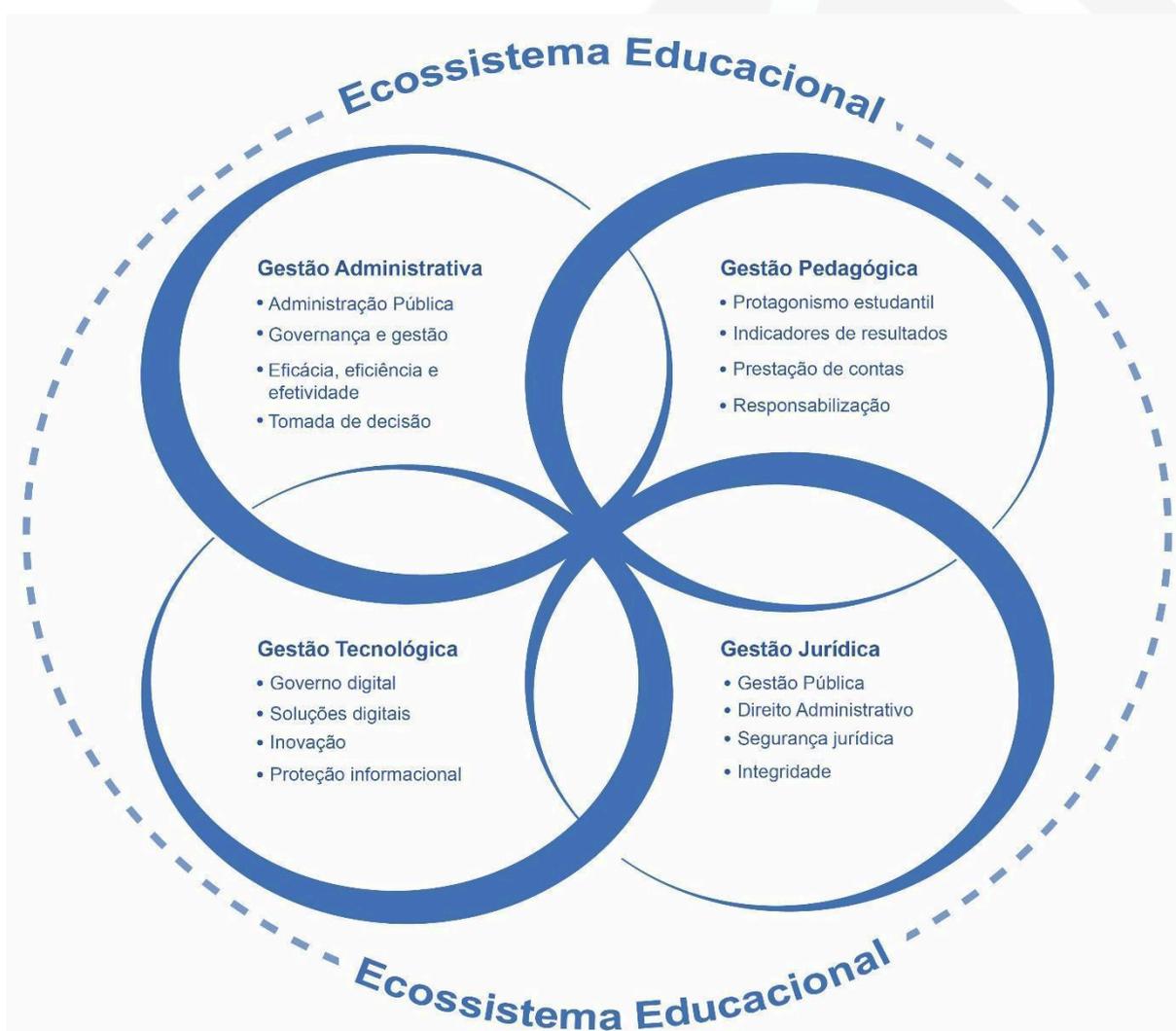
Apoio:



voltada para o desenvolvimento institucional sustentável, visando aprimorar continuamente as práticas e serviços oferecidos pela instituição.

Diante desse cenário, propõe-se a implementação de um ecossistema educacional de gestão que promova a sinergia entre todos os atores envolvidos no processo educativo. Esse ecossistema está fundamentado em quatro pilares principais: gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão tecnológica e gestão jurídica, conforme tangibilizado pela Figura 1.

**Figura 1 - Ecossistema educacional**



**Fonte:** elaborado pelo autor.

A gestão administrativa, em sua plenitude, representa a esfera mais abrangente e complexa, englobando não somente a gestão propriamente dita, mas também as dimensões da gestão pedagógica, tecnológica e jurídica. Incumbe ao gestor administrativo, posicionado no

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



UniRede  
Associação Universidade em Rede

ápice da hierarquia institucional, conduzir e guiar os demais gestores na consecução da visão institucional.

A gestão administrativa deve ser pautada pela eficiência, transparência e pela meritocracia na alocação de recursos, na definição de políticas institucionais e na tomada de decisões estratégicas. Isso implica em uma administração que promova a otimização dos processos internos, a gestão adequada do orçamento e a prestação de contas à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. Nesse contexto, é fundamental que a gestão administrativa seja orientada para o desenvolvimento institucional sustentável, buscando aprimorar constantemente as práticas e os serviços oferecidos pela instituição e coordenando os demais gestores institucionais.

Poucos setores podem permanecer alheios à transformação digital, e o ensino não é exceção. A gestão pedagógica é responsável pela qualidade do ensino e pela formação integral dos estudantes. Isso inclui elaborar políticas educacionais que melhorem o ensino, estimulem a pesquisa e a inovação, preparem para o mercado de trabalho e desenvolvam práticas pedagógicas contextualizadas (García-Peñalvo, 2021). Além disso, deve capacitar o corpo docente e avaliar continuamente os indicadores acadêmicos.

A gestão pedagógica deve reconhecer que o estudante é o protagonista do processo de aprendizagem. O papel da instituição é atender às demandas sociais, conforme estabelecido no art. 205 da Constituição, que enfatiza o desenvolvimento pessoal, a preparação para a cidadania e a **qualificação para o mercado de trabalho** (Brasil, 1988, grifo nosso). No que diz respeito à qualificação para o mercado de trabalho, destaca-se a importância da formação técnica, papel originário dos institutos técnicos federais brasileiros.

A gestão jurídica, única das estruturas que deverá funcionar como uma assessoria e não como uma Pró-Reitoria, orientará os gestores administrativos e alertará sobre conflitos jurídicos no ambiente institucional. Isso envolve elaborar normas internas, analisar processos administrativos e judiciais, e orientar as decisões estratégicas (Faleiros Junior, 2024). Ademais, deve estar alinhada aos princípios éticos e valores institucionais, garantindo a integridade e reputação da instituição (Alexandrino; Paulo, 2023; Martins, 2023).

A gestão tecnológica visa integrar e utilizar eficientemente tecnologias da informação e comunicação (TICs) na instituição. Isso inclui implementar infraestrutura tecnológica adequada, desenvolver plataformas e sistemas de gestão acadêmica, e capacitar colaboradores para o uso dessas ferramentas (Faleiros Junior, 2024). Além disso, deve acompanhar as tendências tecnológicas para proporcionar uma experiência de ensino-aprendizagem dinâmica e acessível.

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



Em suma, a gestão das IES requer uma abordagem integrada e holística que contemple aspectos administrativos, pedagógicos, jurídicos e tecnológicos. Nessa senda, inclui-se a promoção de uma cultura institucional meritocrática e inovadora, visando enfrentar os desafios presentes e futuros e contribuir para o avanço da sociedade (García-Peñalvo, 2021; Faleiros Junior, 2024).

A gestão institucional não se restringe ao cumprimento das leis, mas abrange todos os princípios que compõem a ordem normativa em vigor. Contudo, a observância dessas normas não é suficiente; é imprescindível considerar outros princípios explícitos, como razoabilidade, proporcionalidade, eficácia, eficiência e efetividade, que delineiam a atuação do gestor no contexto contemporâneo da Administração Pública Digital. Para que a transição para esse modelo seja bem-sucedida, é crucial promover uma reaproximação entre os setores público e privado, com a prevalência do interesse público sobre o privado, por meio do atendimento aos interesses sociais (Faleiros Junior, 2024).

A adaptação à atual transformação digital requer não apenas a adoção de um modelo para sua implementação inicial, mas também o estabelecimento de parcerias estratégicas. Isso engloba colaborações com outras instituições de ensino superior, empresas privadas, entidades governamentais e a sociedade em geral. Toda organização pública deve ser mantida unicamente pela necessidade de seus serviços ou das políticas públicas que executa (Brasil, 2021).

Portanto, o gestor deve ser um profissional qualificado e experiente, capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos para alcançar os objetivos institucionais. Dada a importância indiscutível da função, a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) não deve ser confiada a funcionários sem formação acadêmica em gestão ou sem experiência prática, mas preferencialmente a administradores (Bresser-Pereira, 1968; 2008; Drucker, 1993; 1994; Barber, 2016).

### 3 Considerações finais

Diante do dinamismo das transformações tecnológicas que permeiam a sociedade, as instituições de ensino superior são compelidas a abandonar uma postura passiva. Ao contrário, é imperativo que assumam um papel proeminente, liderando esforços para integrar de modo eficaz a tecnologia em seus processos educacionais, pesquisas e serviços à comunidade. Tal incumbência não se limita à mera adoção de novas ferramentas e plataformas digitais, mas abarca também a reconfiguração dos currículos, metodologias de

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



UniRede  
Associação Universidade em Rede

ensino e estratégias de engajamento dos estudantes, visando prepará-los adequadamente para os desafios e oportunidades do ambiente digital e para atender às demandas sociais e do mercado.

Ademais, é imprescindível ressaltar que a inovação tecnológica transcende a mera sobrevivência das IES e das escolas, representando igualmente uma oportunidade para promover a excelência acadêmica, a inclusão e a democratização do conhecimento. Não obstante, para atingir tal desiderato, é crucial que as IES invistam em capacitação funcional, infraestrutura tecnológica e parcerias público-privadas, visando maximizar os benefícios da tecnologia ao passo que mitigam seus potenciais desafios e impactos negativos. A transformação tecnológica oferece a oportunidade de se reinventarem e se consolidarem como pilares do progresso social, econômico e cultural em um mundo cada vez mais digitalizado.

Urge ressaltar que em um contexto no qual a educação à distância e o ensino digital adquirem crescente relevância e complexidade, torna-se crucial reconhecer a importância dos gestores e da formação em administração para assumir funções de liderança e de gestão institucional. A gestão eficaz das instituições de ensino demanda habilidades multidisciplinares, que vão desde o domínio técnico das plataformas e tecnologias educacionais até a compreensão dos princípios administrativos, jurídicos e pedagógicos. Além disso, se até mesmo as próprias IES negligenciam a valorização da formação técnica para o exercício de funções públicas, dificilmente o setor privado ou mesmo os agentes políticos irão fazê-lo. Parcialmente, tal cultura pode explicar o descrédito da sociedade em relação ao papel institucional das IES brasileiras.

Portanto, é salutar que os gestores públicos detenham não apenas graduação em Administração, mas também pós-graduação em Administração ou, de preferência, em Administração Pública. Essa recomendação é embasada na pesquisa teórica, especialmente pelos princípios da Teoria Institucional, da Teoria do Alto Escalão e pela legislação em vigor, os quais enfatizam a importância do conhecimento técnico para uma gestão pública eficaz e sensível às necessidades sociais.

## Referências

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 32 ed. Rio de Janeiro: Método, 2023. 1120 p.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Trad. Mário da Gama Kury. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



UniRede  
Associação Universitária em Rede

BARBER, M. **How to Run a Government**: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy. London: Penguin, 2016. 368 p.

BOBBITT, Philip. **The Shield of achilles**: war, peace, and the course of history. New York: Anchor Books, 2003. 960 p.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm).  
Acesso em 05 março 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e crise no Brasil**: interpretação econômica da relação entre Estado e empresas nas economias em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1968. 217 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Nova Economia Brasileira**. São Paulo: Editora FGV, 2008. 248 p.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a escada**: A estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: UNESP, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Gestão do futuro**: A Revolução dos Gerentes. Tradução de José Finocchio Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. 320 p.

DRUCKER, Peter. **O novo paradigma da gestão**: Como impulsionar a eficácia organizacional na economia da informação. São Paulo: Pioneira, 1994. 328 p.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. M. **Administração Pública Digital**: proposições para o aperfeiçoamento do Regime Jurídico Administrativo na sociedade da informação. 2. ed. São Paulo: Foco, 2024. 496 p.

GARCÍA-PENÁLVO, Francisco José. Avoiding the Dark Side of Digital Transformation in Teaching. An Institutional Reference Framework for eLearning in Higher Education. **Sustainability**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 2023, 13 fev. 2021. MDPI AG.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1 abr. 1984.

MARTINS, I. G. S. **Uma Breve Introdução ao Direito**. 3. ed. São Paulo: Noeses, 2023. 256 p.

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:



MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 49-70, fev. 2012. FapUNIFESP (SciELO).

ROUSSEAU, J-J. **O contrato social**. In: *Oeuvres complètes*, tome III. Collection “Pléiade”. Paris: Gallimard, 1757.

ZUCKER, Lynne. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociolog**, v. 13, p. 443-464, 1987.

Realização:



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



INSTITUTO FEDERAL  
Santa Catarina

Apoio:

