

INTEGRAÇÃO DAS MÍDIAS DO CONHECIMENTO NOS MODELOS DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Camila Menegali¹;
Natana Lopes Pereira²;
Patrícia de Sá Freire³;
Marcio Vieira de Souza⁴;
Luciane Maria Fadel⁵

***Abstract:** Knowledge media act as mediating systems for reliable information in the most diverse areas of knowledge. Considering that governance models seek to promote the organization's interactions with its stakeholders, this paper presents the results of a research that sought to understand how knowledge media can contribute to this interaction process in the context of higher education institutions. As a result, it could be seen that the use of media by higher education institutions is related to: (i) promoting actions, (ii) disseminating information, (iii) sharing knowledge, (iv) promoting awareness ; (v) communication with stakeholders and (vi) complaints of irregularities.*

***Keywords:** media; governance; higher education institutions.*

Resumo: As mídias do conhecimento atuam como sistemas mediadores de informações confiáveis nas mais diversas áreas do conhecimento. Considerando que os modelos de governança buscam promover interações da organização com seus *stakeholders*, este artigo traz os resultados de uma pesquisa que buscou compreender como as mídias do conhecimento podem contribuir nesse processo de interação no contexto das instituições de ensino superior. Como resultado, pôde-se constatar que o uso das mídias, pelas instituições de ensino superior está relacionado à: (i) promoção de ações, (ii) disseminação de informações, (iii) compartilhamento de conhecimento, (iv) promoção de conscientização; (v) comunicação com os *stakeholders* e (vi) denúncias de irregularidades.

***Palavras-chave:** mídias; governança; instituições de ensino superior.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7594-0468>. e-mail: menegalicamila@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2942-7011>. e-mail: natanapereiralopes@hotmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>. e-mail: Patriciadesafreire@gmail.com

⁴ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0165-4036>. e-mail: marciovieiradesouza@gmail.com

⁵ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9198-3924>. e-mail: liefadel@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o desenvolvimento da economia do conhecimento global competitiva e a ascensão das universidades empreendedoras exigiram mudanças na governança das instituições de ensino superior (Frost, Hattke & Reihlen, 2016). O papel social e ocupacional das instituições acadêmicas e as políticas que visam orientar seus processos de trabalho têm passado por transformações. Sendo assim, estudos que analisam facilitadores do processo de governança nessas instituições tornam-se necessários, a fim de diminuir as dificuldades que possam aparecer no processo de transição.

Alinhado a este entendimento, como unidade de análise entre as organizações intensivas em conhecimento (OIC), definimos como sendo de interesse desta pesquisa as instituições de ensino superior (IES), utilizando o apoio teórico do trabalho de Couto (2018). Seu trabalho enfatiza a dificuldade que estas instituições enfrentam na comunicação, na troca de informações e na interação entre seus *stakeholders*, impactando de forma negativa na realização de suas atividades.

Sabe-se que estas dificuldades podem ser facilitadas pela organização quando há respeito aos princípios das boas práticas de governança, categorizados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009) para as organizações privadas e validados pelo Tribunal de Conta da União (2014) para a Governança Pública, como sendo: responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e prestação de contas. Ao ser somada a estes princípios da Governança, a diretriz proposta por Timmers (2000) e Marques (2005) de interconexão, com base na autonomia e proporcionalidade dos *stakeholders*, percebe-se a importância das mídias do conhecimento para reduzir as dificuldades enfrentadas pelas IES quanto à mediação da comunicação entre os múltiplos *stakeholders* (Couto, 2018).

A partir desse contexto, e destacando a importância da transparência (IBGC, 2009; TCU, 2014), interconexão (Timmers, 2000; Marques, 2005) e do diálogo (Couto, 2018) entre a organização e seus *stakeholders* para as boas práticas de governança das IES, podemos inferir que essa é uma das áreas em que as mídias do conhecimento têm um grande potencial de contribuição.

Desta forma, definiu-se como objetivo deste artigo, compreender como as mídias do conhecimento podem contribuir para a interação entre as instituições de ensino superior e seus *stakeholders*. Para tal, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, para identificar estudos que interrelacionem os termos mídia, governança e instituição de ensino

superior, em bases eletrônicas de produções científicas internacionais e interdisciplinares e, por fim, estabelecer categorias de contribuições por meio de análise temática.

As próximas seções apresentam a fundamentação teórica referente aos temas abordados, o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados, os resultados da análise temática e suas respectivas conclusões.

2 GOVERNANÇA

O conceito de governança consiste na definição de como os governantes coordenam e controlam os agentes e como conciliam e priorizam as reivindicações concorrentes dos interessados nos processos organizacionais. Essas práticas garantem capacidades estratégicas, organizam ações coletivas e orientam o comportamento organizacional (Empson & Chapman, 2006; Frost, 2005; Harlacher & Reihlen, 2014 como citado em Frost et al., 2016). A implantação de um modelo de governança necessita da junção de competências organizacionais diversificadas que permitem o desenvolvimento de políticas e estruturas corporativas focadas no respeito à coletividade e à sustentabilidade econômica, social e ambiental (Freire, Dandolini, Souza, Silva & Couto, 2017).

Segundo Rhodes (1997), o termo governança abrange assuntos referentes ao modo de governar organizações interdependentes, de forma a quebrar as barreiras entre os setores públicos, privados e voluntários e promover interações entre a rede de interessados em um determinado tema. Como redes, são caracterizadas por Rhodes (1997) como grupos de relações institucionais, sejam elas formais ou informais, entre o governo e outros *stakeholders*, com o objetivo de formular e implementar políticas públicas. Sendo assim, essas instituições acabam desenvolvendo uma interdependência entre elas, necessitando que suas políticas sejam definidas através da negociação entre os membros das redes.

Estas negociações necessitam de uma comunicação clara, efetiva, confiável e que possibilite a interação entre os membros das redes organizacionais (Freire, Kempner-Moreira & Hott Jr., 2020). Nesse sentido, artefatos que propiciem a mediação das informações transmitidas entre os agentes (Perassi, 2019) tornam-se especialmente relevantes.

Aplicada ao contexto das IES, a governança reflete a forma como as instituições de educação superior são estruturadas e conduzidas (Couto, 2018). A forma como as sociedades fomentam e organizam o conhecimento científico fez com que instituições de ensino superior tenham que lidar constantemente com questões que exigem o uso de sistemas de governança bem desenvolvidos. Embora essas comunidades científicas tenham um certo grau de

autonomia, elas ainda dependem parcialmente do ambiente para fornecimento de recursos financeiros, mão de obra, legitimidade, além de redes cognitivas de orientação por meio das quais as práticas científicas são autorreguladas (Frost et al., 2016).

A multiplicidade de concepções de universidade, ocasionada por fatores culturais, históricos e ambientais presentes nas unidades que compõem a instituição, também podem trazer dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas da organização. A falta de coordenação nas tarefas, de articulação nas estruturas, de metas específicas e bem definidas e a multiplicidade das tecnologias trabalhadas e das necessidades dos clientes a serem atendidos, são outros fatores que fazem das IES instituições com características próprias que não podem ser abordadas pelas lentes da gestão empresarial (Borges & Araújo, 2001). Segundo Pessoa (2000), as atitudes de gestores excessivamente burocratas criam obstáculos desnecessários nos processos das instituições e prejudicam a inovação.

Após compreender a Governança das IES e identificar uma lista de dificuldades enfrentadas por elas quanto à mediação da comunicação entre os múltiplos *stakeholders*, faz-se necessário identificar o papel das mídias no desbloqueio destas dificuldades.

3 MÍDIAS

A comunicação é uma característica natural dos seres humanos, facilitada pelo intermédio das mídias que possibilitam novas formas de expressão através de textos, sons, gráficos, imagens, entre outros (Coelho Nunes, 2013). McLuhan (1969) se refere aos meios de comunicação, também entendidos como mídias, como extensões de nossos corpos. Já Perassi (2019) considera nosso próprio corpo também como uma mídia.

A palavra “Mídia” pode tratar tanto do suporte físico que possibilita o armazenamento de dados (como fitas, CDs ou DVDs) quanto do veículo que propaga informação (como o rádio, a televisão ou o jornal). O termo mídia ainda possui denominações relacionadas à sua natureza como mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital (Coelho Nunes, 2013). Segundo Perassi (2019), as mídias são sistemas mediadores, que se relacionam com agentes humanos ou tecnológicos para a criação, armazenamento, oferta e troca de informações.

Durante a extensa e contínua evolução das mídias, desde os suportes mais primitivos de informação até os artefatos de última geração que temos hoje à nossa disposição, diversas foram as áreas do conhecimento que fizeram uso de recursos midiáticos para facilitar a criação, armazenamento e troca de informações e conhecimentos. Conforme mostra o resultado das buscas sistemáticas, os diversos modelos de governança também fazem parte do

amplo corpo de atividades em que as mídias têm potencial de contribuição. Nesse viés, para compreender como as mídias podem contribuir para o processo de interação entre as instituições de ensino superior e seus *stakeholders*, a revisão integrativa foi realizada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresentada neste artigo foi desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura, que possibilita a investigação do conhecimento já elaborado sobre um determinado tema, construindo uma compreensão mais ampla sobre o assunto (Botelho, Cunha & Macedo, 2011). Ela é considerada um método de síntese do conhecimento que revisa, critica e condensa a literatura sobre um tópico de forma integrada (Torraco, 2005). Ao final, foi elaborada uma matriz de síntese para auxiliar no processo de análise temática que identificou as mídias utilizadas na governança das IES e analisou as ações para integrar mídias às práticas de governança nas universidades, concluindo com sua importância.

Para sua implementação, entre os meses de março e maio de 2021, foram realizadas buscas nas bases de dados *Scopus*®, *Web of Science*®, *Scielo*® e *Eric*®, pesquisando pelos termos "*media*", "*governance*" e "*university*" ou "*higher education institution*" ou "*undergraduate institution*". Foram incluídos nesta busca somente artigos e capítulos de livros escritos em português, inglês e espanhol, publicados entre os anos 2016 e 2021.

O método aplicado para identificação de artigos retornou 198 documentos. Desse quantitativo, 43 eram duplicados, restando 155 para início da primeira fase da revisão. Após leitura dos resumos, títulos e palavras-chave (primeira fase), 105 trabalhos foram excluídos da análise por apresentarem as palavras buscadas fora do contexto abordado nessa pesquisa. Assim, selecionaram-se 50 documentos para a segunda fase (leitura na íntegra das pesquisas). Dentre esses artigos, 36 foram extraídos da base de dados *Scopus*®, onze (11) da *Web Of Science*® e três (3) na *Eric*®, para leitura completa (segunda etapa). A partir da análise na íntegra dos artigos, foram considerados relevantes para este estudo 19 documentos (11 *Scopus*®, 7 *Web Of Science*® e 1 *Eric*®).

A descrição dos artigos selecionados para esta pesquisa com autores, título do estudo e ano de publicação possibilitou a elaboração do portfólio bibliográfico deste documento, conforme o quadro um (1).

Quadro 1 - artigos selecionados para a revisão.

| Título | Autor | Ano |
|--------|-------|-----|
|--------|-------|-----|

| | | |
|--|---|------|
| <i>Digital Game-Based Learning effectiveness assessment: Reflections on study design</i> | Aldaz, Rodriguez-Pomeda, Hamón e Casani | 2020 |
| <i>The King Abdulaziz University (KAU) pandemic framework: A methodological approach to leverage social media for the sustainable management of higher education in crisis</i> | Ai-Youbi, Al-Hayani, Bardesi, Basher, Lytras e Aljohani | 2020 |
| <i>Applying the open government principles to the university's strategic planning: A sound practice</i> | Moreno-Carmona, Feria-Domínguez e Troncoso | 2020 |
| <i>When Ambiguity Rules: The Emergence of Adaptive Governance from (In)Congruent Frames of Knowledge Sharing Technology</i> | Wang, Medaglia e Jensen | 2020 |
| <i>Hashtag hijacking and crowdsourcing transparency: social media affordances and the governance of farm animal protection</i> | Rodak | 2019 |
| <i>Benchmarks Analysis of the Higher Education Institutions Participants of the GreenMetric World University Ranking</i> | Cardozo, Barros, Quelhas, Martins Filho e Salles | 2019 |
| <i>Awareness and diffusion of TSA as creative governance tool among Lagosians</i> | Odiegwu, Oso, Amodu e Chuks-Enwerem | 2019 |
| <i>Facebook Communication and Marketing Influence on Decision-Making and Choice of University Student Representatives: A Student's Perspective</i> | Chininga, Rungani, Chilya e Chuchu | 2019 |
| <i>Digital transparency and public accountability in Spanish universities in online media</i> | Ramírez e Tejada | 2019 |
| <i>College basketball governance in the Philippines: actors, stakeholders, issues, and challenges</i> | Blanco e Bairner | 2018 |
| <i>Application of Layered Architecture in Whistleblowing Information System for Supporting Good University Governance in Indonesia University of Education</i> | Nursalman, Anggraeni e Firdaus | 2018 |
| <i>Social Media Policies in UK Higher Education Institutions – An Overview</i> | Lees | 2018 |
| <i>Explore New Ways to Innovate the League Work in Colleges and Universities</i> | Yao e Zhou | 2018 |
| <i>Democratic Involvement in Higher Education: A Study of Chinese Student E-participation in University Governance</i> | Li e Zhao | 2018 |
| <i>Building Capacity for Data-Driven Governance: Creating a New Foundation for Democracy</i> | Keller, Lancaster e Shipp | 2017 |
| <i>Social Movements and the Global Crisis: Organising Communication for Change</i> | Kavada | 2017 |
| <i>When citizens choose not to participate in volunteering geographic information to e-governance: a case study from Mexico</i> | Güiza e Stuart | 2017 |
| <i>New Governance and New Knowledge Brokers: Think Tanks and Universities as Boundary Organizations</i> | Anderson, La Cruz e López | 2017 |
| <i>Using and Trusting in Media, Type of Governance and the Political Trust of University Students: A Case Study</i> | Jhangiri e Sardarnia | 2016 |

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A sumarização dos estudos teve como intuito identificar temas que pudessem nos ajudar a compreender como as mídias do conhecimento podem contribuir no processo de interação no contexto das IES. Esta etapa foi operacionalizada utilizando o método da análise temática proposta por Braun e Clarke (2006). De acordo com Braun e Clarke (2006), trata-se de um método que permite identificar, organizar e oferecer uma visão sistemática dos padrões de significado existentes. Através da análise temática, é possível identificar o que há em comum entre tópicos e explicitar o sentido dessas semelhanças.

Após realizada a revisão integrativa, pode-se identificar as mídias utilizadas na governança das IES e analisar as ações para integrar mídias às práticas de governança nas universidades, concluindo com sua importância.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Lees (2018), uma alta porcentagem da população mundial utiliza diariamente as mídias em seu cotidiano e no ambiente de trabalho. A partir da percepção do autor referente ao impacto das mídias sociais digitais, principalmente no contexto das IES, realizou-se uma busca na literatura para investigar como as mídias são utilizadas no modelo de governança de tais instituições. A análise das pesquisas explicitadas no portfólio bibliográfico do presente artigo corrobora as afirmações de Lees (2018) e evidencia que são poucos os estudos que apresentam como foco essa temática. São elencadas a seguir as mídias utilizadas em modelos de governança em instituições de ensino.

Quadro 2 - Mídias utilizadas.

| Mídias Utilizadas | Autores |
|---|--|
| Jornais impressos | Aldaz, Rodriguez-Pomeda, Hamón e Casani (2020); |
| Plataformas de mídias sociais digitais - <i>Twitter, WeChat, Blogs, Facebook, LinkedIn, Instagram</i> | Rodak (2019); Ai-Youbi, Al-Hayani, Bardesi, Basher, Lytras e Aljohani (2020); Wang, Medaglia e Jensen (2020); Keller, Lancaster e Shipp (2017); Chininga, Rungani, Chiliya e Chuchu (2019); Ramírez e Tejada (2019); Anderson, La Cruz e López (2017); Cardozo, Barros, Quelhas, Martins Filho e Salles (2019); Blanco e Bairner (2018); |
| <i>Software UserVoice</i> | Moreno-Carmona, Feria-Domínguez e Troncoso (2020); |
| Campanhas publicitárias via mídias sociais, <i>e-mail</i> e cartazes. | Cardozo, Barros, Quelhas, Martins Filho e Salles (2019); |
| Sistema de informação de denúncia de irregularidades (WBS) | Nursalman, Anggraeni e Firdaus (2018); |
| Televisão | Jahangiri e Sardarnia (2016); |
| Informação geográfica voluntária (por meio de aplicativo para <i>smartphone</i>) | Güiza e Stuart (2017); |
| Uso de TICs através da internet | Li e Zhao(2018); Yao e Zhou (2018); Jahangiri e Sardarnia(2016); |
| Mídias sociais, veículos jornalísticos | Anderson, La Cruz e López (2017); |

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Pode-se constatar que o uso das mídias sociais digitais como *Twitter, WeChat, Blogs, Facebook, LinkedIn e Instagram* pelas IES está relacionado à promoção de ações e caminhos de influência das mídias sociais na governança (Rodak, 2019). A mídia social permite a disseminação viral de informações e sua ramificação discursiva, possibilitando também uma conversa direta com todos os *stakeholders*, o que permite que os cidadãos leigos afetem a política diretamente (Rodak, 2019).

Outra possibilidade de integração dessas plataformas é estabelecer canais de comunicação e conscientização eficientes para os diversos *stakeholders*. Esse tipo de comunicação vem sendo potencializado pela emergência da pandemia de covid-19, que trouxe

mudanças significativas principalmente para as instituições de ensino tradicionais. O *Twitter* é um exemplo de ferramenta que permitiu tanto a implementação de estratégias eficazes quanto um alinhamento de comunicação em mídia social e planos institucionais evidenciados nas pesquisas de Ai-Youbi, Al-Hayani, Bardesi, Basher, Lytras e Aljohani (2020).

A literatura também destaca estudos que abordam a análise de premissas, expectativas e experiências que os diferentes *stakeholders* da universidade têm sobre o uso de mídias sociais para compartilhamento de conhecimento (Wang, Medaglia & Jensen, 2020). Possibilita também investigar a extensão e a qualidade da divulgação do capital intelectual *online* através de sites e mídia social em relação às necessidades de informação dos interessados nas universidades. Além disso, permite a exposição dos problemas enfrentados pelas universidades e pesquisadores, sendo um canal para discussão de estratégias para influenciar a política educacional (Ramírez & Tejada, 2019; Anderson, Lacruz & López, 2017).

Os novos meios de comunicação proporcionam diversas formas de aproximar vários atores da universidade. Os estudantes, como *stakeholders* da IES, precisam participar da governança da mesma, porém, existem barreiras institucionais ou sociais que prejudicam essa participação. A internet, e com ela as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), surgem então como uma forma de romper essa barreira. O uso de sites institucionais, *e-mails*, campanhas publicitárias, sistemas de denúncia de irregularidades, *softwares* como o *UserVoice*, aplicativos de *smartphones* e veículos jornalísticos, tornam essa aproximação possível (Moreno-Carmona, Feria-Domínguez & Troncoso, 2020; Cardozo, Barros, Quelhas, Martins Filho & Salles, 2019; Nursalman, Anggraeni & Firdaus, 2018; Güiza & Stuart, 2017; Li & Zhao, 2018; Yao & Zhou, 2018; Jahangiri & Sardarnia, 2016).

Algumas instituições estão utilizando as mídias veiculadas pela internet principalmente na relação com os atores envolvidos na universidade, mas também como mecanismos de elaboração de estratégias e regras para orientar suas atividades. Algumas mídias como a televisão e jornais impressos também são utilizadas para tais ações. O jornal visa melhorar a compreensão da cobertura de notícias da universidade, ele permite melhor entendimento e uma maior consciência do interesse público. Por meio das percepções sociais levantadas sobre os temas, as universidades podem levar em consideração as vozes dos *stakeholders* para a sua governança, a fim de maximizar sua contribuição para a sociedade (Aldaz, Rodriguez-Pomeda, Hamón & Casani, 2020).

A televisão por sua vez é uma mídia que, de acordo com Jahangiri e Sardarnia (2016), pode influenciar a confiança entre os atores envolvidos direta ou indiretamente, sendo

importante analisar a relação entre essa variável e entre condições demográficas. Um fator que interfere significativamente nessa questão está relacionado à inclusão digital (Odiegwu, Oso, Amodu & Chuks-Enwerem, 2019).

5.1 INTEGRAÇÃO DAS MÍDIAS À GOVERNANÇA DAS IES

São diversas as possibilidades de integrar as mídias aos modelos de governança adotados pelas universidades. Elas possibilitam, além da maior contribuição da sociedade, a análise da percepção social das instituições de ensino superior. Isso permite aprimorar a capacidade de profissionais, cientistas e legisladores para melhor compreensão dos problemas e necessidades correspondentes nos diferentes níveis, possibilitando assim a voz ativa dos *stakeholders* para a governança da universidade (Aldaz et al., 2020).

As mídias fornecem aos *stakeholders* acesso a informações importantes sobre as instituições, sendo um mecanismo que possibilita apoio à participação dos alunos na governança universitária. As investigações de Li e Zhao (2018) evidenciam que a participação e interesse dos alunos em assuntos relacionados à governança da universidade é baixa, indicando como estratégia o uso das mídias digitais.

As campanhas publicitárias por meio de redes sociais como *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* e *Twitter*, e a utilização de *e-mails*, cartazes e *websites* podem aproximar interesses comerciais, políticos e públicos. Essas relações existem em um ambiente caracterizado pela interação rápida e fluida, com engajamento entre os *stakeholders* promovido através das mídias, uma vez que elas possibilitam o acesso a informações importantes sobre a instituição (Cardozo et al., 2019; Rodak, 2019; Ramírez & Tejada, 2019).

Rodak (2019) relata que os meios de comunicação tradicionais, como tecnologias “um para muitos”, moldam um ambiente de comunicação específico. Contudo o caráter próprio das mídias sociais como “muitos para muitos”, como o *Twitter*, permite que massas de usuários se comuniquem diretamente e gerem conteúdo facilmente. Esse fenômeno cria novas dinâmicas de comunicação com o potencial de reconfigurar as relações entre os atores internos e externos às instituições.

O *Twitter* também foi uma das redes sociais integradas à governança da instituição de ensino como estratégia para conscientização e como canal de comunicação. A recente emergência de pandemia impôs mudanças significativas para as universidades, nas quais processos lentos e burocráticos ganharam maior agilidade por meio do uso das mídias digitais, revolucionando assim a comunicação tradicional. Para isso, a Universidade de King

Abdulaziz elaborou um *framework* integrando os cinco pilares de adoção estratégica de mídia social: governança de mídia social; resiliência da mídia social; utilização de mídia social; capacidade de tomada de decisão; e estratégia institucional (Ai-youbi et al., 2020).

Outra forma de integração das mídias relatada entre os artigos encontrados nesta revisão foi por meio de publicações e interações no *Facebook*, como forma de comunicar e divulgar propostas entre os candidatos a cargos no movimento estudantil e os estudantes (Chininga, Rungani, Chiliya & Chuchu, 2019). Como resultado Chininga et al. (2019) ressaltam que tal estratégia teve um impacto fraco na intenção de voto.

A disparidade entre os *stakeholders* pode prejudicar a eficácia do modelo de governança adotado pela instituição. Para mitigar esse problema e ampliar a participação dos *stakeholders*, Wang et al. (2020) abordam o uso da mídia digital social *WebChat*. A utilização dessa plataforma possibilitou a elaboração de ações emergentes para práticas de governança em ambiente de colaboração interorganizacional (Wang et al., 2020).

O *UserVoice* também foi utilizado para promover a discussão aberta, participação e aprendizado em uma IES. Os recursos mais usados dessa ferramenta foram: fóruns de *feedback* e *widgets*; sistema de votação denominado *SmartVote*; sistema respostas às perguntas e; repositório com respostas das perguntas comuns. A introdução de tal inovação tecnológica proporcionou um processo de planejamento estratégico muito mais sustentável dentro da universidade (Moreno-Carmona et al., 2020).

As mídias digitais foram integradas para identificar eventos ou situações que indiquem violações ocorridas dentro da universidade. A inclusão delas foi conduzida por *stakeholders* para melhorar a eficácia da implementação do sistema de controle interno. O sistema de informação de denúncia de irregularidades, ainda não aplicado, foi elaborado para receber dados de relatórios de várias entidades relacionadas à gestão financeira para ajudar a Unidade de Auditoria Interna como defensora da boa governança (Nursalman et al., 2018).

Workshops, fóruns e reuniões foram identificados por Keller e Lancaster e Shipp (2017) em uma das etapas do ciclo de aprendizagem da comunidade de processo - *Community Learning Data-Drive Discovery*. Esse ciclo foi criado para quebrar fronteiras entre burocracias e programas governamentais. As etapas envolvem: uso de mídias para identificar problemas; identificação da governança para garantir a proteção e a confidencialidade dos dados; integração das fontes de dados; análise dos caminhos de intervenção para obter uma melhor compreensão do que funciona e o que não funciona e; redirecionamento das intervenções de acordo com os resultados (Keller et al., 2017).

Odiegwu et al. (2019) ressaltam a importância do uso das mídias denominadas “tradicionais” como televisão, rádio e jornal. A introdução de novas ideias, iniciativas impulsionadas pela tecnologia, precisa ser adequadamente divulgada através da mídia para permitir a aceitação, interação e colaboração dos envolvidos (Odiegwu et al., 2019).

Nessa mesma perspectiva, como resultado de sua investigação sobre a relação da internet com a televisão, Jahangiri e Sardarnia (2016) revelam que há uma relação positiva entre o uso das mídias pelas instituições de ensino superior. Contudo o autor ressalta uma relação negativa e inversa quanto ao uso da Internet e canais por satélite, uma vez que muitas vezes as informações veiculadas podem ser de veracidade duvidável.

Blanco e Bairner (2018), Yao e Zhou (2018) e Güiza e Stuart (2017) evidenciam a contribuição das novas mídias integradas à governança das instituições, como a criação de sites específicos, ou de aplicativos para disponibilização de informações geográficas voluntárias para possibilitar contato entre a população e as instituições de ensino.

Por fim, o uso das mídias integradas ao modelo de governança das instituições de ensino superior não é objeto de muitas pesquisas, não existindo orientações substanciais sobre tal temática. A direção contextualizada para diferentes grupos de *stakeholders* usando mídia social como ferramentas de engajamento e comunicação, debate acadêmico, avaliação, entre outros é muito genérica, o que possibilita vários questionamentos. Para serem realmente úteis, é necessário considerar os usos locais das mídias sociais no ambiente educacional, modificar sua documentação de acordo e apoiar a compreensão do uso da tecnologia de mídia social no ambiente de ensino superior (Lees, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre os desafios enfrentados pelos modelos de governança adotados pelas instituições de ensino superior, está a integração das mídias para propagação da informação, uma vez que tais modelos compreendem atividades e processos complexos (Couto, 2018). Assim, esta pesquisa objetivou investigar como as mídias são utilizadas na governança das IES.

Em resumo, a partir da análise temática das 19 publicações, pôde-se constatar que o uso das mídias, pelas IES, está relacionado à: (i) promoção de ações, (ii) disseminação de informações, (iii) compartilhamento de conhecimento, (iv) promoção de conscientização; (v) comunicação com os *stakeholders* e (vi) denúncias de irregularidades.

A revisão da literatura evidenciou o uso das mídias sociais digitais (*Twitter, WeChat, Blogs, Facebook, LinkedIn, Instagram*), como principal meio para compartilhamento de

informações entre os *stakeholders*. Contudo, alguns estudos também retrataram o uso de jornais e cartazes impressos permitindo melhor compreensão e consciência do interesse público, aproximando a sociedade da universidade. Ainda, identificou-se a argumentação de que as mídias tradicionais são importantes meios de troca e compartilhamento de informações, sendo consideradas como fontes confiáveis. Contudo a integração das mídias digitais é uma potencial estratégia para contribuir nas relações institucionais, entre o governo e outros *stakeholders*. Para seu uso efetivo alguns aspectos precisam ser considerados, como a elaboração de diretrizes para uso de tais meios, garantia da veracidade e qualidade da informação veiculada, e a escolha de mídias que de fato atendam as necessidades da instituição, tendo como base seus *stakeholders*.

A síntese realizada possibilitará o desenvolvimento de novas pesquisas, tendo como base os exemplos de inclusão midiática externalizados, no processo de interação e comunicação entre as partes interessadas da instituição. Assim, evidenciamos como contribuição deste estudo a identificação das principais mídias utilizadas e estratégias de sua integração para a governança das instituições de ensino superior, uma vez que são poucos estudos sobre tal abordagem. Além de tal contribuição, ressaltamos a necessidade de aprofundar o estudo dessa temática, como trabalhos futuros, a análise das mídias identificadas nesta pesquisa em diferentes tipologias e modelos de governança. Esta investigação poderá recomendar quais mídias melhor se aplicam à interação com *stakeholders* de IES, dependendo do modelo de governança adotado.

6.1 AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Ai-youbi, A. O., Al-hayani, A., Bardesi, H. J., Basher, M., Lytras, M. D., & Aljohani, N. R. (2020). The King Abdulaziz University (KAU) Pandemic Framework: a methodological approach to leverage social media for the sustainable management of higher education in crisis. *Sustainability*, 12(11).
- Aldaz, C. E., Rodriguez-Pomeda, J., Hamón, L. A., & Casani, F. (2020). Understanding the University-Sustainability Link through Media: a spanish perspective. *Sustainability*, 12(12), 4830-4845.

- Anderson, G., Lacruz, P., & López, A. (2017). New Governance and New Knowledge Brokers: think tanks and universities as boundary organizations. *Peabody Journal Of Education*, 92(1), 4-15.
- Blanco, D. V., & Bairner, A. (2018). College basketball governance in the Philippines: actors, stakeholders, issues, and challenges. *Sport In Society*, 22(3), 361-383.
- Borges, D. F., & Araújo, M. A. (2001). RAPRio de Janeiro 35(4):63-76, Jul./Ago. 2001 Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista De Administração Pública*, 35(4), 63-76.
- Botelho, L. L., Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cardozo, N. H., Barros, S. R., Quelhas, O. L., Martins Filho, E. R., & Salles, W. (2019). Benchmarks Analysis of the Higher Education Institutions Participants of the GreenMetric World University Ranking. *World Sustainability Series*, 667-683.
- Chininga, T., Rungani, E. C., Chilya, N., & Chuchu, T. (2019). Facebook Communication and Marketing Influence on Decision-Making and Choice of University Student Representatives: A Student's Perspective. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 21(2), 7-21.
- Coelho Nunes, R. (2013). *Mídias Aplicadas na Educação e AVEA*. Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina.
- Couto, R. M. (2018). *Governança nas instituições de ensino superior: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.
- Freire, P. d., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Silva, T. C., & Couto, R. M. (2017). Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios*, 69, 21-40.
- Freire, P. d., Kempner-Moreira, F., & Hott Jr., J. L. (2020). Governança multinível em rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública. *VII Encontro Brasileiro de Administração Pública* (pp. 1-16). Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública.
- Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (2016). Multi-level governance in universities: Strategy, structure, control. Em J. Frost, F. Hattke, & M. Reihlen, *Multi-Level Governance in Universities* (pp. 1-15). Cham: Springer.
- Güiza, F., & Stuart, N. (2017). When citizens choose not to participate in volunteering geographic information to e-governance: a case study from Mexico. *Geojournal*, 83(5), 1151-1167.
- IBGC. (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. (4ª ed.)*. São Paulo: IBGC.

- Jahangiri, J., & Sardarnia, K.-A. (2016). Using and Trusting in Media, Type of Governance and the Political Trust of University Students: a case study . *Journal Of Politics And Law*, 9(6), 20-36.
- Kavada, A. (2017). Social Movements and the Global Crisis: organising communication for change. *Westminster Papers In Communication And Culture*, 12(1), 15-16.
- Keller, S., Lancaster, V., & Shipp, S. (2017). Building Capacity for Data-Driven Governance: creating a new foundation for democracy. *Statistics And Public Policy*, 4(1), 1-11.
- Lees, R. (2018). Social Media Policies in UK Higher Education Institutions – An Overview. *Lecture Notes In Computer Science*, 471-483.
- Li, X., & Zhao, G. (2018). Democratic Involvement in Higher Education: a study of chinese student e-participation in university governance. *Higher Education Policy*, 33(1), 65-87.
- Marques, M. d. (2005). A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual. *Revista do Instituto Português de Auditores Internos*, 6(23), 8-13.
- McLuhan, M. (1969). *Os Meios de Comunicação Como Extensões do Homem* (1ª ed.). São Paulo: Cultrix.
- Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: a sound practice. *Sustainability*, 12(5), 1-21.
- Nursalman, M., Anggraeni, R., & Firdaus, M. Z. (2018). Application of Layered Architecture in Whistleblowing Information System for Supporting Good University Governance in Indonesia University of Education. *2018 International Conference On Information Technology Systems And Innovation (Icitsi)* (pp. 49-54). IEEE.
- Odiegwu, C., Oso, L., Amodu, L., & Chuks-Enwerem, U. (2019). Awareness and Diffusion of TSA as Creative Governance Tool among Lagosians. *Covenant Journal Of Entrepreneurship*, 3(1), 80-93.
- Perassi, R. (2019). *Mídia do Conhecimento: ideias sobre mediação e autonomia*. Florianópolis: SIGMO/UFSC.
- Pessoa, M. N. (2000). *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard*. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis.
- Pierre, J., & Peters, B. (2005). *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2019). Digital transparency and public accountability in Spanish universities in online media. *Journal Of Intellectual Capital*, 20(5), 701-732.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.
- Rodak, O. (2019). Hashtag hijacking and crowdsourcing transparency: social media affordances and the governance of farm animal protection. *Agriculture And Human Values*, 37(2), 281-294.

- TCU. (2014). *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- Timmers, H. (2000). Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? *9th fee Public Sector Conference* (pp. 1-26). The Hague: The Netherlands Ministry of Finance. Acesso em 24 de 8 de 2021, disponível em http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples . *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Wang, C., Medaglia, R., & Jensen, T. B. (2020). When Ambiguity Rules: the emergence of adaptive governance from (in)congruent frames of knowledge sharing technology. *Information Systems Frontiers*, 1-14.
- Yao, Y., & Zhou, Y. (2018). Explore New Ways to Innovate the League Work in Colleges and Universities. *Proceedings Of The 2017 7Th International Conference On Education And Management (Icem 2017)*. 53, pp. 284-288. Atlantis Press.